

Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe

Un enfoque inter y transdisciplinario

AUTORES: • ANA MARÍA CAZALLO ANTÚNEZ • EDUARDO JOSÉ SALAZAR ARAÚJO • HUGO RAMÓN MARTÍNEZ CARABALLO • MALORY JULIO HERRERA
• RODRIGO J. MIRANDA REDONDO • KELLY SANTIAGO HERRERA LEÓN • DIANA CAROLINA MARTÍNEZ TORRES • CRISTIAN JESÚS PORTO SOLANO
• FÉLIX FRANCO SEGOVIA • RONALD ANTONIO PRIETO PULIDO • ANNHHERYS PAZ MARCANO • MILAGROS VILLASMIL MOLERO • WILLIAM PIRELA MORÁN
• TANIA ALEJANDRA SAPUYES CHÁVEZ • DORIS AMPARO BABATIVA • MARIA EUGENIA TOVAR • MILAGROS CANO FLORES • ÓSCAR GONZÁLEZ MUÑOZ
• XÓCHITL HERNÁNDEZ TORRES • ALEXÁNDER URRIBARRÍ MONAGAS • DÁLICE GONZÁLEZ GODOY • MARTA CECILIA SOTELO RUIZ
• JULIÁN ANDRÉS CAICEDO ORTIZ • JESÚS GARCÍA-GUILIANY • ERNESTO GARCÍA-CALI • LISANDRO ALVARADO PEÑA
• JESÚS RAFAEL COHEN JIMÉNEZ • SONIA JANETH LIMAS SUÁREZ • JUAN CARLOS CABARCAS REYES

TOMO II

COLECCIÓN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe

Un enfoque inter y transdisciplinario

TOMO II

COLECCIÓN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe

Un enfoque inter y transdisciplinario

TOMO II

COLECCIÓN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Autores:

- ANA MARÍA CAZALLO ANTÚNEZ – EDUARDO JOSÉ SALAZAR ARAÚJO – HUGO RAMÓN MARTÍNEZ CARABALLO
- MALORY JULIO HERRERA – RODRIGO J. MIRANDA REDONDO – KELLY SANTIAGO HERRERA LEÓN
- DIANA CAROLINA MARTÍNEZ TORRES – CRISTIAN JESÚS PORTO SOLANO – FÉLIX FRANCO SEGOVIA
- RONALD ANTONIO PRIETO PULIDO – ANNHHERYS PAZ MARCANO – MILAGROS VILLASMIL MOLERO
- WILLIAM PIRELA MORÁN – TANIA ALEJANDRA SAPUYES CHÁVEZ – DORIS AMPARO BABATIVA
- MARÍA E. TOVAR – MILAGROS CANO FLORES – ÓSCAR GONZÁLEZ MUÑOZ – XÓCHITL HERNÁNDEZ TORRES
- ALEXÁNDER URRIBARRÍ MONAGAS – DÁLICE GONZÁLEZ GODOY – MARTA CECILIA SOTELO RUIZ
- JULIÁN A. CAICEDO ORTIZ – JESÚS GARCÍA-GUILIANY – ERNESTO GARCÍA-CALI – LISANDRO ALVARADO PEÑA
- JESÚS RAFAEL COHEN JIMÉNEZ – SONIA JANETH LIMAS SUÁREZ – JUAN CARLOS CABARCAS REYES

EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



**Fondo Editorial Universidad Simón Bolívar
Barranquilla, Colombia**



**Red Académica Internacional
"Estudios Organizacionales en América Latina,
el Caribe e Iberoamérica" (REOALCEI)**

Coordinadores - Editores:

Alvarado Peña, Lisandro José
Universidad del Zulia (LUZ)-Venezuela; REOALCEI-México

Prieto Pulido, Ronald Antonio
Universidad Simón Bolívar - Colombia

Estudios en las Organizaciones Públicas, Privadas y Sociales en América Latina y el Caribe. Un enfoque Inter y transdisciplinario / Coordinadores-Editores Lisandro José Alvarado Peña, Ronald Antonio Prieto Pulido; Luz Elena Laverde Urrea [y otros 25]-- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2019.

249 páginas; figuras, tablas

ISBN: 978-958-52459-5-2

1. Instituciones públicas – Investigaciones. 2. Instituciones sociales – Investigaciones. 3. Empresas privadas – Investigaciones I. Alvarado Peña, Lisandro José, coordinador-editor II. Prieto Pulido, Ronald Antonio, coordinador-editor-autor III. Laverde Urrea, Luz Elena IV. Caicedo Ortiz, Julián Andrés V. Sosa Álvarez, María Concepción VI. Orozco Gutiérrez, Cecilia María VII. De la Asunción Ruiz, Thalía VIII. Correa Parra, Adriana Carolina IX. Salazar Araújo, Rafael X. Martínez Villalba, Laura Vanesa XI. Salaiza Lizárraga, Flor de la Cruz XII. Joya Hunton, Ivette Armandina XIII. Valbuena Galue, Gieulínex XIV. Paz Marcano, Annherys XV. Urribarrí Monagas, Alexander XVI. Pérez Ortega, Giovanni XVII. Moreno Freites, Zahira XVIII. Hernández-Fernández, Lisette XIX. Hernández-Chacín, Ana XX. Romero Borré, Jenny XXI. Portillo-Medina, Rafael XXII. Rodríguez Quirós, Rigoberto XXIII. Córdoba Gamboa, Leonel XXIV. Álvarez Díez, Rubén Carlos XXV. Llamas Félix, Blanca Isabel XXVI. Vega Esparzam, Reina Margarita XXVII. Villegas Santillán, María Teresa XXVIII. Red Académica Internacional "Estudios Organizacionales en América Latina, el Caribe e Iberoamérica" (Reoalcei) XXIX. Título:

658 E826 2019 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. Edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas



Rector

José Consuegra Bolívar

Vicerrectora Académica

Sonia Falla Barrantes

Vicerrectora de Investigación e Innovación

Paola Amar Sepúlveda

Vicerrector de Infraestructura Física

Ignacio Consuegra Bolívar

Vicerrectora Financiera

Ana Consuegra de Bayuelo

Vicerrector de Regionalización

Carlos Corredor Pereira

Secretaría general

Rosario García González

Coordinadores-Editores:

Alvarado Peña, Lisandro José
Universidad del Zulia (LUZ)-Venezuela;
REOALCEI-México.

Prieto Pulido, Ronald Antonio
Universidad Simón Bolívar, Colombia.

Autores:

Ana María Cazallo Antúnez
Eduardo José Salazar Araujo
Hugo Ramón Martínez Caraballo
Malory Julio Herrera
Rodrigo J. Miranda Redondo

Kelly Santiago Herrera León
Diana Carolina Martínez Torres
Cristian Jesús Porto Solano
Félix Franco Segovia
Ronald Antonio Prieto Pulido
Annherys Paz Marcano
Milagros Villasmil Molero
William Pirela Morán
Tania Alejandra Sapuyes Chávez
Doris Amparo Babativa
María Eugenia Tovar
Milagros Cano Flores
Óscar González Muñoz
Xóchitl Hernández Torres
Alexander Urribarrí Monagas
Dálce González Godoy
Annherys Paz Marcano
Marta Cecilia Sotelo Ruiz
Julián Andrés Caicedo Ortiz
Jesús García-Guiliary
Ernesto García-Cali
Lisandro Alvarado Peña
Jesús Rafael Cohen Jiménez
Sonia Janeth Limas Suárez
Juan Carlos Cabarcas Reyes

ISBN: 978-958-52459-5-2

Tomo II

2019

Diagramación e impresión:

Fundación Cultural Javeriana de Artes
Gráficas – Javegraf–

PRÓLOGO

Realizar un análisis de un libro que involucre Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe, requiere de la caracterización de un encadenamiento de teorías que emergen desde las bases de la Administración organizacional en función de los elementos organizacionales, interpersonal e intrapersonal, los cuales forman parte de una línea de acción empresarial que en desarrollo organizacional concebimos como el Iceberg Organizacional. En este ámbito, existe un fin de áreas estratégicas en las organizaciones que requieren el manejo coherente de los procesos, aplicando técnicas que favorezcan de diferentes formas el estudio en las organizaciones, para orientar el crecimiento y desarrollo de las instituciones públicas privadas y sociales en América Latina y el Caribe, lo que compete a este libro resultado de investigación.

Es así como desde la perspectiva de las ciencias gerenciales y administrativa, ha de considerarse que hoy día, el marco de actuación de las organizaciones está definido por un entorno globalizado, ampliamente competitivo, razón suficiente para que se promueva el establecimiento de estrategias para asegurar esa competitividad a través de la excelencia en el servicio, la producción y venta de productos de alta calidad, la disponibilidad del producto en el momento preciso que se genera de la necesidad del cliente, así como de los lineamientos de las organizaciones, ya sean estas del área pública, privada o de corte social.

Dentro de este marco, como referente inicial, este texto representa un enfoque teórico práctico que permite dinamizar los procesos de gestión organizacional, desde aquello que implica los elementos macro, en este ámbito las organizaciones se han orientado a buscar nuevas alternativas de gestión para responder de manera efectiva a las variables del entorno, tomando como base fundamentalmente al talento humano, así como las técnicas y herramientas necesarias para ejecutar los procesos.

En virtud de lo expresado, en esta obra se hace referencia a tópicos que acontecen de diferentes concepciones de la economía, las finanzas como parte elemental de la gestión gerencial, tales como indicadores macroeconómicos, prospectiva para las mipymes de seguridad privada, la idea de suscitar un impacto en los programas de capacitación para el manejo de fondos federales.

Por otro lado el libro tiene tendencia hacia el desarrollo de procesos estratégicos gerenciales, en cuanto involucra el estudio y análisis de elementos de la planificación estratégica en pymes, consecutivamente vinculando la orientación investigativa que hace un enlace con estrategias para el desarrollo organizativo que promueven procesos de innovación en empresas rurales, aunado a los procesos de decisión organizacional, donde se implica un estudio de caso, entorno a la toma de decisiones de internacionalización en las empresas.

Se expresa que un aspecto determinante para las organizaciones, es que estas al ser concebidas como aquellas que buscan de diferentes maneras generar alianzas afectivas entre la organización y el empleado, desde donde germina la cultura en el emprendimiento y la innovación, dando paso al cumplimiento de la responsabilidad Social determinada como una estrategia transformadora de las comunidades, en convicción de organizaciones que promuevan el compromiso organizacional en empresas tomando en cuenta sus componentes.

No obstante, considero pertinente establecer una visión en la cual se valore el recurso humano, la contribución que este hace a la gestión de la organización, aunado a las herramientas y técnicas con las cuales debe contar una empresa para optimizar los resultados. En aporte general, este libro representa en las ideas, pensamientos y proceso investigativo de sus autores, un elemento potencial a través del cual se promueve la posibilidad de contar con alternativas que fomente la eficiencia y eficacia de la organización, dado que proporciona en sus capítulos diferentes tendencias y métodos para optimizar las acciones empresariales, enfatizando desde mi enfoque que como aporte al proceso académico y científico muestra cómo se logra el aprovechamiento de las y capacidades, y las potencialidades, que puede alcanzar una organización.

SONIA ETHEL DURAN
DRA. EN CIENCIAS GERENCIALES.
INVESTIGADOR SENIOR COLCIENCIAS.
DOCENTE INVESTIGADOR.
FUNDACION NUNIVERSITARIA UNICOLOMBO INTERNACIONAL

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1.

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES MACROECONÓMICOS EN LOS PAÍSES DE LA ALIANZA EL PACÍFICO (2011-2015).

Ana María Cazallo Antúnez

Eduardo José Rafael Salazar Araujo

Hugo Ramón Martínez Caraballo

9

Capítulo 2.

LA CULTURA EN EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN: UNA MIRADA DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL

Malory Julio. Herrera.

Rodrigo J. Miranda Redondo

Kelly Santiago Herrera León

Diana Carolina Martínez Torres

Cristian Jesús Porto Solano

35

Capítulo 3.

RESPONSABILIDAD SOCIAL. ESTRATEGIA TRANSFORMADORA DE LAS COMUNIDADES EN LAS EMPRESAS MIXTAS PETROLERAS VENEZOLANAS

Félix Franco Segovia

Ronald Antonio Prieto Pulido

Annherys Paz Marcano

Milagros Villasmil Molero

William Pirela Morán

57

Capítulo 4.

PROSPECTIVA MIPYMES DE SEGURIDAD PRIVADA AL 2025

Tania Alejandra Sapuyes Chávez

Doris Amparo Babativa

María Eugenia Tovar

75

Capítulo 5.

IMPACTO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE FONDOS FEDERALES 2016

Milagros Cano Flores

Óscar González Muñoz

Xóchitl Hernández Torres

103

Capítulo 6.

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS MIXTAS DEL SECTOR
PETROLERO. UNA MIRADA DESDE SUS COMPONENTES**

Ronald Prieto Pulido
Alexánder Urribarrí Monagas
Dálice González Godoy
Annherys Paz Marcano

129

Capítulo 7.

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO ORGANIZATIVO QUE PROMUEVEN
PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS RURALES**

Marta Cecilia Sotelo Ruiz
Julián Andrés Caicedo Ortiz

147

Capítulo 8.

**ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES DE
BARRANQUILLA**

Jesús García-Guiliany
Ronald Prieto-Pulido
Ernesto García-Cali
Lisandro Alvarado

175

Capítulo 9.

**PROCESOS DE DECISIÓN ORGANIZACIONAL: CASO APLICADO A LA TOMA DE
DECISIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN UNA EMPRESA COLOMBIANA
DEL SECTOR FARMACÉUTICO VETERINARIO**

Eduardo José Salazar Araújo
Jesús Rafael Cohen Jiménez
Sonia Janeth Limas Suárez
Juan Carlos Cabarcas Reyes

203



Estudios en organizaciones públicas y privadas

Área: Estudios en organizaciones del comercio
internacional e integración latinoamericana

**Evolución de los indicadores
macroeconómicos en
los países de la Alianza
El Pacífico (2011-2015)**

EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES MACROECONÓMICOS EN LOS PAÍSES DE LA ALIANZA EL PACÍFICO (2011-2015)*

EVOLUTION OF MACROECONOMIC INDICATOR IN THE COUNTRIES OF THE PACIFIC ALLIANCE (2011-2015)

Ana Cazallo Antúnez**, Eduardo Salazar Araujo*** & Hugo Martínez Caraballo****

Resumen

Este trabajo busca analizar la situación macroeconómica de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico durante el periodo 2011-2015. Mediante esta alianza se busca la creación de un bloque de integración económica y comercial en el que prime la cooperación entre los países miembros (Chile, Colombia, México y Perú) que garantice la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Para ello, es preciso conocer la situación macroeconómica de cada uno de los países que componen la Alianza y la importancia que esta posee como bloque desde su creación. La metodología es de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo y el resultado de este trabajo es el análisis de las variables macroeconómicas más importantes para poder conocer la situación actual y su evolución durante el periodo 2011-2015. Entre las variables analizadas cabe resaltar: la población, la tasa de crecimiento económico, la inflación, la tasa de desempleo, salario mínimo, finanzas públicas, exportaciones e importaciones. El resultado de este trabajo es el análisis de las características de la población y de las variables macroeconómicas más importantes para poder conocer la situación actual y su evolución para el periodo 2011-2015, al mismo tiempo que permite proyectar el futuro de la Alianza del Pacífico y conocer el papel o rol que cada país asume dentro del bloque. Se evidencia que las importaciones y exportaciones entre los países de la AP aún no son significativas por lo que es necesario seguir avanzando en la construcción de un bloque económico que permita la especialización por países orientándose a mejorar la productividad y competitividad de los bienes y servicios de este. En conclusión, este estudio deporta la necesidad de homogeneizar las economías del bloque para obtener mejores resultados de los acuerdos y políticas aprobadas por sus miembros.

Palabras clave: Alianza del Pacífico; Balanza comercial; Comercio internacional; Indicadores macroeconómicos. **JEL:** E02; E23; E24; F32; F33.

* Esta ponencia se presenta al I Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiantes de REOALCel 2017 postulándose dentro de la mesa "Estado, democracia, gobierno, instituciones y política públicas" desde el grupo de pensamiento contable y gestión internacional de la Universidad Simón Bolívar (Colombia). Dicha investigación se enmarca dentro del proyecto de investigación "Diagnóstico de las capacidades que tienen las pymes manufactureras y comerciales en Colombia, para su apertura a los mercados internacionales".

** Universidad Simón Bolívar Colombia. Correo electrónico: ana.cazallo@unisimonbolivar.edu.co (ORCID Id: 0000-0003-0219-0891)

*** Universidad Simón Bolívar Colombia. Correo electrónico: ezalazar4@unisimonbolivar.edu.co (ORCID Id: 0000-0002-3330-9042)

**** Universidad Simón Bolívar Colombia. Correo electrónico: hugo.martinez@unisimonbolivar.edu.co (ORCID Id: 0000-0002-3222-1321)

Abstract

This paper aims to analyze the macroeconomic situation of the countries belonging to the Pacific Alliance during the period 2011-2015. This alliance seeks to create a block of economic and commercial integration in which cooperation between the member countries (Chile, Colombia, Mexico and Peru) and guarantees the free circulation of goods, services, capital and people, is paramount. To do this, it is necessary to know the macroeconomic situation of each of the countries that make up the Alliance and the importance it has had as a bloc since its inception. The methodology is descriptive with a quantitative approach and the result of this work is the analysis of the most important macroeconomic variables to be able to know the current situation and its evolution during the period 2011-2015. Among the variables analyzed, the following should be highlighted: population, economic growth rate, inflation, unemployment rate, minimum wage, public finances, exports and imports. The result of this work is to analyze the characteristics of the population and the most important macroeconomic topics to be able to know the current situation and its evolution for the period 2011-2015, at the same time, this study allows to project the future of the Pacific Alliance and to know the role or role that each country assumes within the bloc. It's evident that imports and exports between the countries of the PA are still not significant and therefore it's necessary to continue progressing in the construction of an economic bloc that allows the specialization of the countries to improve the productivity and competitiveness of the goods and services traded. In conclusion, this study show the need to homogenize the bloc's economies to obtain better results from the agreements and policies approved by its members.

Key words: *Pacific Alliance; Balance of trade; International Trade; Macroeconomic Indicators.*

INTRODUCCIÓN

La Alianza del Pacífico





La Alianza de Pacífico, en lo sucesivo AP o Alianza, surge en 2011 en la Declaración de Lima el 6 de junio de 2012 cuando se suscribe el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (Cancillería de Colombia, 2012). Con esta alianza se pretende lograr una integración económico-comercial de los cuatro países integrantes (Chile, Colombia, México y Perú) y poder así, penetrar en el mercado asiático ofreciendo productos de mayor calidad, mayor valor agregado y menor costo, en definitiva, productos más competitivos. Según PwC, es necesario que la a través de la Alianza (Pwc, 2014):

- Se construya un área de integración orientada hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.
- Se impulse el crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías en los cuatro países.

- Se ejecuten políticas públicas orientadas a la lograr mayor bienestar, reducir las desigualdades socioeconómicas y promover la cohesión social.
- Se articule una plataforma política y estratégica donde se proyecte la AP al mundo.

Teniendo en cuenta el potencial de crecimiento económico que representan estas cuatro economías unidas, la Alianza espera convertirse en la plataforma estratégica que aceleraría el proceso de integración comercial a nivel regional y mundial, la tabla 1 muestra la información general de cada uno de los países miembros de la AP. El bloque comercial representa un mercado potencial conformado por más de 210 millones de personas aproximadamente y busca a través de una articulación político-económica, impulsar el crecimiento y desarrollo de los países miembros y proyectarse al mundo, especialmente a la región Asia-Pacífico.

Tabla 1. Información general de los países miembros (2015)

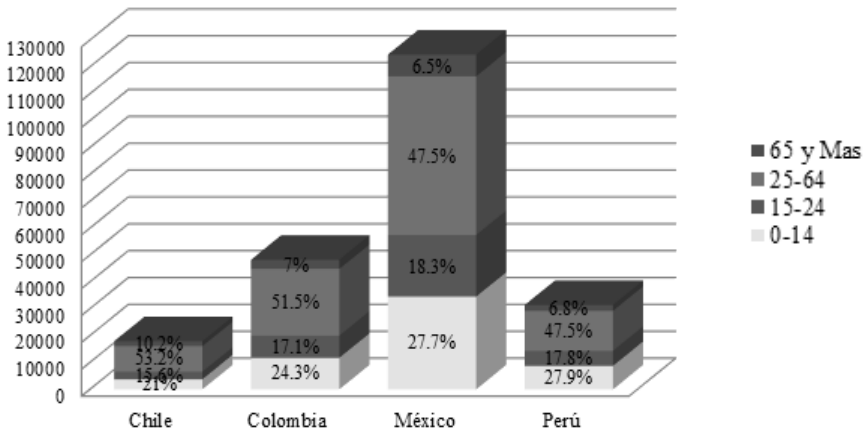
Nombre oficial	Capital	Extensión (Km2)	Población (miles hab.)	Idioma oficial	Moneda	Bandera
República de Colombia	Santafé de Bogotá	1.109.500	48.229	Castellano	Peso (COP)	
República de Chile	Santiago de Chile	743.532	17.948	Castellano	Peso (CLP)	
Estados Unidos Mexicanos	Ciudad de México	1.943.950	127.017	Castellano	Peso (MXN)	
República del Perú	Lima	1.280.000	31.377	Castellano	Sol (PEN)	

Fuente: elaboración propia basada en datos consultados el 19/11/2016 de <http://unctadstat.unctad.org/>

Dentro de la Alianza México es el país de mayor extensión y población abarcando el 38.2% del territorio y el 56.5% de la población mientras Chile solo ocupa el 14.6% de la población de la Alianza del Pacífico y aporta el 7.9% de la población. La población estimada de la Alianza para junio de 2015 según datos de la comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) supero los doscientos veintidós millones de habitantes, equivalente al 35% de la población total de América Latina y el Caribe. En la figura 1, se puede apreciar la composición de la población de cada uno de los países de la Alianza del Pacífico de acuerdo con los grupos de edades siendo la franja entre los 25 y los 64 años la mayor. La relación porcentual de la población por rangos de edades es muy similar en casi todos los países que conforman el bloque económico, los cuales a su vez

son muy cercanos al promedio de América Latina. Sin embargo, Chile presenta una menor proporción de habitantes en un rango de edad entre 0 y 14 años, la cual equivale al 20,9% de la población total, encontrándose casi cinco puntos por debajo de la media de América Latina y el Caribe, a su vez Chile presenta un porcentaje más alto de población mayor de 65 años, equivalente al 10.2% de sus habitantes, estando casi tres puntos por encima del promedio de América Latina y el Caribe.

Figura 1. Composición porcentual de la población por rangos de edades (2015)



Fuente: elaboración propia basada en datos consultados el 23/11/2016 de <http://estadisticas.cepal.org/>

De acuerdo con las proyecciones de la CEPAL, se espera que la población de la AP se incremente en un 15,9% en 2030 respecto de la población en 2015, tal y como se muestra en la tabla 2. Los países con mayor crecimiento poblacional serán México y Perú, los cuales crecerán por encima de la media de América Latina y el Caribe, e inclusive por encima de la media de la AP. Chile y Colombia experimentarán un crecimiento poblacional menos acelerado, aproximadamente tres puntos porcentuales por debajo de la media de la América Latina y el Caribe y cinco puntos por debajo de la media de la Alianza. Es importante analizar cómo estará compuesta la población por rangos de edades, pues el número de habitantes en edad de trabajar compone la fuerza productiva de un país y su disminución repercute directamente en la productividad y al crecimiento económico, la tabla 3 muestra la población proyectada para 2030 por rangos de edades.

Tabla 2. Comparativo de la población, en miles de habitantes, para 2015 y su proyección para 2030

	2015	2030	Δ%
Chile	17.917	19.785	10.43%
Colombia	48.229	53.127	10.16%
México	124.612	147.844	18.64%
Perú	31.383	36.794	17.24%
Total alianza	222.141	257.551	15.94%
América Latina y el Caribe	634.387	721.067	13.66%

Fuente: elaboración propia basada en datos consultados el 19/11/2016 de <http://unctadstat.unctad.org/>

Se define la población económicamente activa como “el conjunto de personas, de uno u otro sexo, que están dispuestas a aportar su trabajo para la producción de bienes y servicios económicos, aunque cada país determina la edad de inicio” (Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE/CEPAL), 2016). CELADE considera la población económicamente en un rango de 15 y 65 años, lo anterior se propone para lograr una mejor armonización de las cifras. En la comparativa poblacional 2015-2030, la población chilena tiende a envejecer tanto produciéndose un incremento en la población mayor de 65 y un decremento de la población infantil. Por otro lado, Colombia experimentará un descenso de la fuerza laboral mientras que México y Perú experimentarán un crecimiento de la población manteniéndose las proporciones por franjas de edad.

Tabla 3. Distribución de la población proyectada, en miles de habitantes, para 2030 por rangos de edad

	0-14	15-24	25-64	65 y más	Total
Chile	3.472	2.512	10.547	3.254	19.785
Colombia	10.139	7.478	28.683	6.828	53.127
México	34.842	22.377	75.943	14.682	147.844
Perú	8.624	5.790	18.646	3.734	36.794
Total alianza	57.077	38.157	133.819	28.497	257.551
América Latina y el Caribe	152.335	105.337	376.785	86.609	721.067

Fuente: elaboración propia basada en datos tomados el 19/11/2016 de <http://unctadstat.unctad.org/>

La situación macroeconómica en Latinoamérica

La economía mundial se encuentra en continua evolución y cambios que a su vez implican cierto riesgo e inestabilidad no solo en el ámbito económico-financiero, sino también en el geopolítico (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015). A pesar de que la economía mundial se sitúa en una tendencia positiva del crecimiento económico en los países desarrollados aún es inferior a las tasas óptimas para una economía desarrollada.

El comportamiento de la economía mundial y la volatilidad en los precios del petróleo han sido factores claves en el comportamiento de las economías de la Alianza del Pacífico durante el periodo 2011-2015 (Contraloría de la República, 2015). Además, durante los primeros años del periodo de análisis, los países desarrollados, Estados Unidos y Unión Europea, se encontraban inmersos en una profunda crisis, siendo los países emergentes los que lideraron el crecimiento económico mundial, asumiendo China el liderazgo con unas tasas de crecimiento por encima del 7%. A partir del año 2014 la economía estadounidense comienza a repuntar consolidando dicho crecimiento en 2015 y dejando atrás la recesión económica iniciada en 2008. Sin embargo, y para el caso de Latinoamérica, y concretamente para el caso de las economías emergentes, la crisis económica azota en el bienio 2014-2015, hecho que afecta a los países de la Alianza del Pacífico y que se analizará en este trabajo.

Otros dos factores de especial relevancia son, en primer lugar, la fuerte caída de las monedas locales frente al dólar que ha afectado a las balanzas comerciales de los países y, en segundo, la caída de los precios del petróleo y otras materias primas ha perjudicado duramente a las economías latinoamericanas debido a la enorme dependencia de sus economías respecto del precio de estos productos.

ESTADO DEL ARTE

En este trabajo se describen las variables macroeconómicas a analizar para así poder observar el comportamiento durante el periodo de análisis (2011-2015). Está enmarcado dentro de la ciencia económica en la parte de la macroeconomía, esta es definida como “el estudio de la economía en su conjunto. Su propósito es obtener una visión simplificada de la economía pero que al mismo tiempo permita conocer y actuar sobre el nivel de actividad económica de un país determinado o de un conjunto de países” (Monchón, 2005: 240). Asimismo, establece que los objetivos de la macroeconomía son: el crecimiento de la producción, tener una tasa de desempleo baja y, por ende, un elevado empleo y la estabilidad de

precios. Para la realización del análisis macroeconómico es preciso observar e investigar la evolución de las siguientes variables, producción, tasa de desempleo y tasa de inflación (Blanchard, 2000).

Se entiende por producción al nivel de producción de una economía en su conjunto y su tasa de crecimiento. Con base en esto, define “el producto interior bruto como el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un periodo de tiempo” (Mankin, 1998: 440) y la tasa de crecimiento del PIB, según Blanchard (2000), es la tasa anual de crecimiento del producto interior bruto (PIB). Dentro de la producción, otro indicador de referencia es el PIB per cápita que relaciona el PIB con la población y permite estimar el potencial económico de un país ya que a medida que se incrementa el estándar de vida también se incrementa el PIB per cápita, con base este indicador permite de manera indirecta medir la calidad de vida de la población en una economía.

Los precios es otra variable importante dentro de la macroeconomía, siendo la estabilidad de precios un objetivo a conseguir dentro del marco de estabilidad de las naciones. El control de la inflación está relacionado con el crecimiento y el empleo puesto que el mantenimiento del nivel de precios es la única vía para lograr un crecimiento económico sostenido capaz de generar empleo y mejorar el nivel de vida de la población. Prueba de ello, es que para el caso de la República de Colombia el objetivo marcado dentro de la política monetaria es alcanzar y mantener una tasa de inflación baja y estable en torno al 3% teniendo una horquilla de más/menos uno, es decir, la inflación colombiana debe oscilar entre (2 y 4%) (Banco de la República de Colombia, 2013). Monchón (2005) define la inflación como el crecimiento continuo y generalizado de los productos, bienes o servicios, a lo largo del tiempo. En este sentido, una economía en crecimiento debe tener inflación, es decir, los precios tienen que subir pero de manera sostenida y controlada.

El siguiente objetivo macroeconómico es el empleo y por ende la disminución de la tasa de desempleo entendida, según Mankiw (1998), como el porcentaje de población activa, es decir el número total de trabajadores o en edad de trabajar, que está desempleada. Junto a la tasa de desempleo se analiza el salario mínimo interprofesional, es decir, el precio más bajo que pueden pagar los empresarios a los trabajadores. Desde un punto de vista político-económico, el salario mínimo interprofesional está regulado por los gobiernos nacionales y han de permitir cubrir las necesidades básicas de los individuos.

A parte de los tres objetivos macroeconómicos marcados dentro del ámbito de la política económica se suelen analizar las finanzas públicas y la balanza comercial. Por este motivo, en este trabajo se analiza la situación de las finanzas

públicas o gubernamentales a través del déficit público y deuda pública sobre el PIB y su contribución a la estabilidad macroeconómica y la balanza comercial mediante el análisis de las exportaciones e importaciones. Las finanzas públicas están estrechamente relacionadas con el papel que las administraciones públicas o el sector público tiene en la economía ya que el gasto público influye sobre la producción y el empleo de manera directa y su control permite estabilizar la actividad económica. Monchón (2005) considera al déficit público como un indicador del grado de equilibrio o desequilibrio del sector público puesto que mide la diferencia entre los ingresos y los gastos públicos. Junto al déficit público se observa el comportamiento de la deuda pública entendida como el porcentaje de deuda emitida por las administraciones públicas respecto al PIB. Asimismo, existe una relación directa entre ambos indicadores ya que para financiar el déficit público las administraciones emiten deuda pública.

La estabilidad en la balanza comercial es el último objetivo macroeconómico dentro del objeto de estudio. En concreto, la balanza comercial permite hacer un seguimiento a las operaciones de comercio exterior y se calcula mediante la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un país, por lo que si las exportaciones son superiores a las importaciones existe superávit en la balanza comercial y el caso contrario déficit. Con base en esto en este trabajo se analizan la evolución de las exportaciones e importaciones.

En definitiva, en este trabajo se realiza un análisis de la evolución de los indicadores macroeconómicos respecto a las variables producción, precio, empleo, finanzas públicas y balanza comercial dada su contribución a la estabilidad macroeconómica de los países de la Alianza del Pacífico. Adicionalmente se hace alusión al debate entre crecimiento económico y desarrollo económico a través del posicionamiento de los países de la Alianza del Pacífico en los *rankings* de los índices de desarrollo humano (IDH) y de Gini.

MÉTODO

El enfoque investigativo de este trabajo es, cualitativo ya que utiliza la recolección y análisis de los datos para describir la evolución de los indicadores macroeconómicos de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La técnica utilizada es descriptiva puesto que se centra en el análisis y la descripción de la evolución de los indicadores observados a través de series de tiempo (Monje, 2011).

El proceso de investigación utilizado sigue las pautas establecidas por Monje (2011) y son las siguientes: exploración de la situación, diseño, recolección de da-

tos cualitativos, organización de la información, análisis, interpretación de los resultados y conceptualización inductiva. Para el caso concreto de este trabajo se realizó una revisión literaria sobre las variables de producción, precio, inflación, finanzas públicas o gubernamentales y balanza comercial. Acto seguido, se recolecta la información respecto los indicadores macroeconómicos para estudiar su evolución durante el periodo 2011-2015. A raíz de esta información analizan e interpretan los indicadores y se describen los resultados y se conceptualiza de forma inductiva.

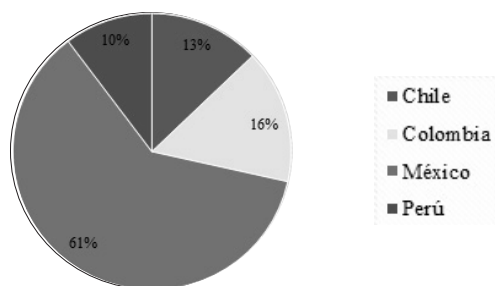
RESULTADOS

La producción y el crecimiento económico

A continuación se realiza un análisis de los indicadores macroeconómicos relativos a la producción y el crecimiento de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico de manera individual y colectiva y su evolución durante el periodo 2011-2015.

La Alianza del Pacífico genera un PIB anual próximo a dos billones de dólares siendo su composición por países para el periodo 2011-2015 relativamente constante. México vuelve a ser el país preponderante en materia de producción por lo que cualquier variación que se produzca en ese país provoca un efecto de arrastre a efectos del bloque económico. De esta forma, si se incrementa el 1% en el PIB mexicano, ceteris paribus el PIB del resto de países de la Alianza del Pacífico, esto implicaría un incremento directo sobre el PIB de la AP del 0.61%, mientras que el incremento del 1% en el PIB peruano, ceteris paribus el PIB del resto de países de la Alianza del Pacífico, solo repercutiría en un incremento del 0.10% sobre el PIB de la Alianza del Pacífico de acuerdo con la composición porcentual respecto al PIB de los países de la Alianza.

Figura 2. Aportación porcentual al PIB de la Alianza del Pacífico por países (2015)



Fuente: elaboración propia basada en datos tomados el 18/11/2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>

La tasa de crecimiento del PIB permite conocer el crecimiento económico de un país para su comparación. De esta manera, durante el periodo 2011-2015 los países que han presentado un mejor comportamiento respecto al crecimiento del PIB son Perú (4.82%) y Colombia (4.60%). Las economías de la AP no han quedado al margen de la crisis económica mundial, aunque la caída brusca en la tasa de crecimiento del PIB no ha sido contemporánea. De este modo, la economía mexicana cae un 2.6% en 2013 respecto al año anterior siendo la primera economía de la AP en notar los efectos negativos de la crisis sobre la tasa de crecimiento del PIB. Un año más tarde, en 2014 le ocurre lo mismo a Chile y a Perú con unos porcentajes de caída sobre el año 2013 del 2.15% para Chile y del 3.5% para Perú. La economía colombiana, ha tenido un comportamiento más volátil durante el periodo ya que sufre una fuerte caída de 2.6 puntos porcentuales en 2012 respecto a 2011, en 2013 se recupera levemente iniciando su recaída, aunque leve, en el año 2014 y siendo el año 2015 en el que se produce otra nueva fuerte caída (2.3%).

Tabla 4. Crecimiento del PIB (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Chile	5.80%	5.40%	4.00%	1.90%	2.10%	3.80%
Colombia	6.60%	4.00%	4.90%	4.40%	3.10%	4.60%
México	4.10%	4.00%	1.40%	2.30%	2.60%	2.90%
Perú	6.50%	6.00%	5.90%	2.40%	3.30%	4.80%
Alianza del Pacífico	5.80%	4.90%	4.10%	2.80%	2.80%	4.00%

Fuente: elaboración propia basada en datos tomados el 18/11/2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG>

Otro indicador de producción, el PIB per cápita permite vincular la productividad con el desarrollo económico relacionando las condiciones económicas y sociales de un país por lo que también es utilizado como un indicador de bienestar social. Dentro de los países de la Alianza existe una gran desviación en relación a este indicador siendo Perú el país con menor y Chile el de mayor renta per cápita siendo el PIB per cápita de Chile el 55.6% mayor que el de Perú. Igualmente, si se comprara la renta per cápita promedia para el periodo 2011-2015 con el promedio de los países de la AP los resultados son los siguientes. La renta per cápita chilena es un 38% superior a la del promedio de la AP, mientras que la de Perú es un 26% más baja que la del promedio de la AP, seguida de la colombiana que es un 19% menor. Tan solo México tiene una renta per cápita próxima al promedio de la

AP, siendo de 7% superior a dicho promedio. No obstante, y pese a que aún queda mucho para llegar a tener economías homogéneas dentro del conjunto de países de la Alianza del Pacífico, cabe resaltar que los países con menor renta per cápita, Perú y Colombia, son los que han experimentado un mayor incremento durante el periodo 2011-2015 lo que permite proyectar una tendencia positiva hacia la convergencia del indicador a nivel de la AP.

En relación con lo anterior y ante una clasificación del PIB per cápita mundial elaborada por el FMI para el año 2015, se comprueba que los países de la Alianza del Pacífico ocupan puestos entre el 54 de Chile y el 91 de Perú, es decir, poseen un bajo nivel de riqueza en la comparativa mundial (Fondo Monetario Internacional, 2015).

Tabla 5. Evolución del PIB per cápita PPA (2011-2015) y clasificación según el FMI (2015)

	2011	2012	2013	2014	2015	Inc. 2011-2015	Clasificación en 2015
Chile	20.266	21.370	21.444	22.129	22.316	9%	54
Colombia	11.497	12.058	12.727	13.377	13.801	17%	83
México	15.754	16.290	16.249	17.357	17.277	9%	65
Perú	10.379	11.051	11.731	12.047	12.402	16%	91
Promedio AP	14.474	15.192	15.538	16.228	16.449	12%	

Fuente: Elaboración propia basada en datos tomados el 18/11/2016
<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD> y del FMI

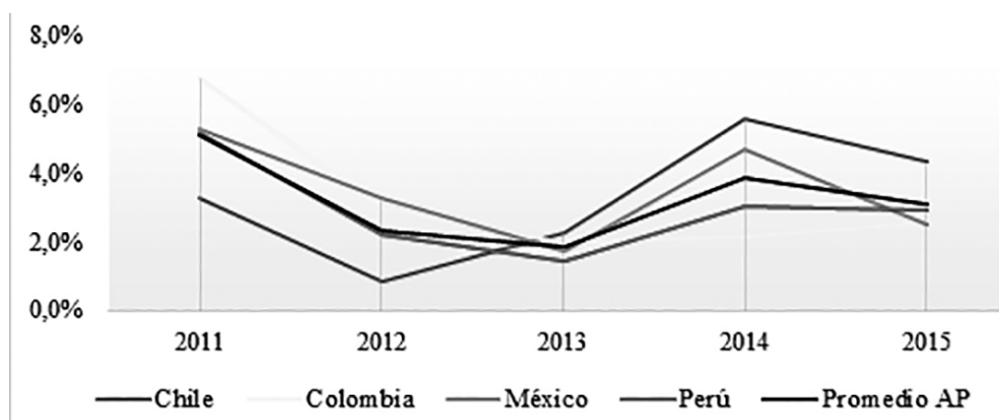
Los precios

La desaceleración económica sufrida por los países de la Alianza ha derivado en un descenso de los precios como consecuencia de la caída del consumo y la inversión. Junto a esto, la evolución del dólar ha frenado la consecuente caída en los precios provocando que la inflación sea más alta que lo que le correspondería conforme a las tasa de crecimiento económico (Banco de la República de Colombia, 2013).

El descenso en los precios de los productos básicos durante 2014 hizo que las previsiones de crecimiento económico fuesen corregidas a la baja debido a la

caída de la demanda, sobre todo de China, y el excedente de oferta como consecuencia de las grandes inversiones de la última década. Además, la aparición de los *commodities* conlleva la aparición de especuladores lo que afecta de forma directa y negativa a los países emergentes de Latinoamérica donde la explotación de los recursos naturales posee un gran peso sobre el PIB nacional. Respecto a la evolución de la tasa de inflación en las economías de las AP cabe resaltar que Colombia, México y Perú tienen un comportamiento similar, es decir, en el año 2012 tienen un fuerte descenso de la inflación y esta tendencia se mantiene hasta 2013 aunque de forma más suave. En 2014 vuelve a subir, aunque niveles más bajos de los que en 2011 y en 2015 se reduce levemente. Por el contrario, la inflación en la economía chilena es más volátil llegando durante el periodo de estudio a alcanzar una horquilla del 5% (CEPAL, 2015).

Figura 3. Evolución de la tasa de inflación (2011-2015)



Fuente: Elaboración propia basada en datos tomados el 18/11/2016 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

Mercado laboral: desempleo y salario mínimo

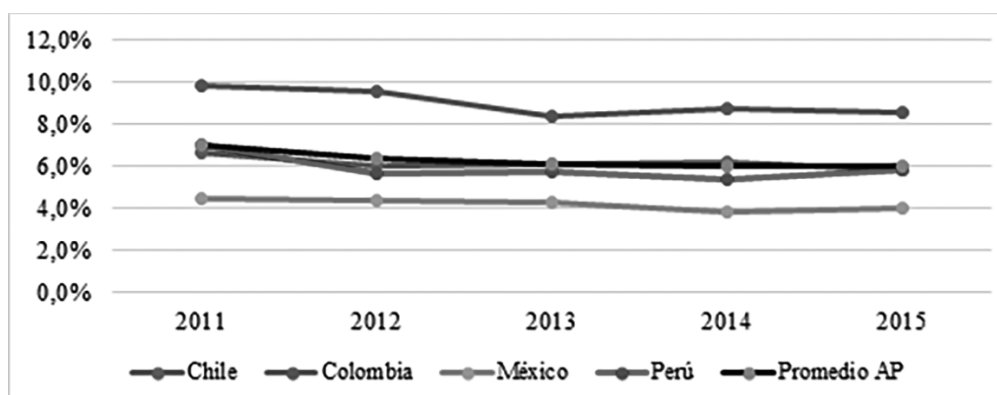
A pesar de que el trabajo es un derecho del individuo conforme al artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos este derecho, en algunos casos no se cumple o se cumple con ciertos matices (Organización de las Naciones Unidas, 1948). Prueba de ello, es la existencia de población en desempleo, es decir, población en edad de trabajar y que no trabaja, se encuentre o no en búsqueda activa de empleo. Debido a las enormes discrepancias existentes relativas al cálculo de la tasa de desempleo por parte de los gobiernos de los respectivos gobiernos impiden la utilización directa de los datos procedentes de fuentes pri-

marías, es decir, de páginas oficiales. Con objeto de homogeneizar estos datos y poder realizar la comparativa se optado por la utilización de datos derivados de la Encuesta de Población Activa (EPA). La desaceleración económica suele traer implícito un incremento de la tasa de desempleo, sin embargo, este hecho no se ha observado en los países de la Alianza debido a:

- La existencia de un desfase temporal del mercado laboral respecto a la producción.
- La existencia de economía sumergida o de supervivencia.
- Los países se encuentran en una fase de incremento de la regulación laboral orientada a la protección del trabajador lo que hace que el mercado laboral sea menos flexible.

Cabe resaltar, el comportamiento de la tasa de desempleo de los países con mayor peso poblacional, es decir, para el caso de México la tasa de desempleo se sitúa estable durante todo el periodo 2011-2015 en torno al 4%, mientras que el mercado laboral colombiano ha evolucionado de forma más volátil oscilando entre el 8.4 y el 9.8%.

Figura 4: Evolución de la tasa de paro según la EPA (2011-2015)



Fuente: elaboración propia basada en datos tomados el 29/11/2016 de <http://www.datosmacro.com>

El incremento del salario mínimo es una de las reivindicaciones más comunes sobre todo en periodos de crisis económica donde los salarios tienden a ajustarse a la baja. Puesto que el nivel de desarrollo de un país está directamente relacionado con el SMI, los países de la AP han experimentado una subida del SMI. Para el conjunto de la AP el incremento promedio ha sido del 27%, no obstante

si descontamos el efecto del tipo de cambio está subida ha sido solo del 13%. Cabe resaltar el caso de México, cuyo SMI se sitúa en último lugar y es menor a la tercera parte del SMI chileno por lo que difícilmente un individuo podrá disponer de los bienes y servicios básicos con ese SMI. No obstante, y en cualquiera de los casos, los salarios mínimos interprofesionales de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico están muy lejos de los países más desarrollados como por ejemplo los países de la Unión Europea.

Tabla 6. Evolución salario mínimo interprofesional (2011-2015)

		2011	2012	2013	2014	2015	Δ 2011-2015
Chile	Local	177.000	187.500	201.500	216.250	231.750	31%
	En euros	286 €	278 €	318 €	300 €	314 €	10%
Colombia	Local	535.600	566.700	589.500	616.000	689.455	29%
	En euros	209 €	225 €	253 €	232 €	222 €	6%
México	Local	1.510	1.573	1.641	1.705	1.801	19%
	En euros	91 €	87 €	96 €	94 €	101 €	11%
Perú	Local	580	675	750	750	750	29%
	En euros	157 €	194 €	223 €	195 €	202 €	29%
Promedio AP	En euros	186 €	196 €	223 €	205 €	210 €	13%

Fuente: elaboración propia basada en datos tomados el 29/11/2016 de <http://www.datosmacro.com>

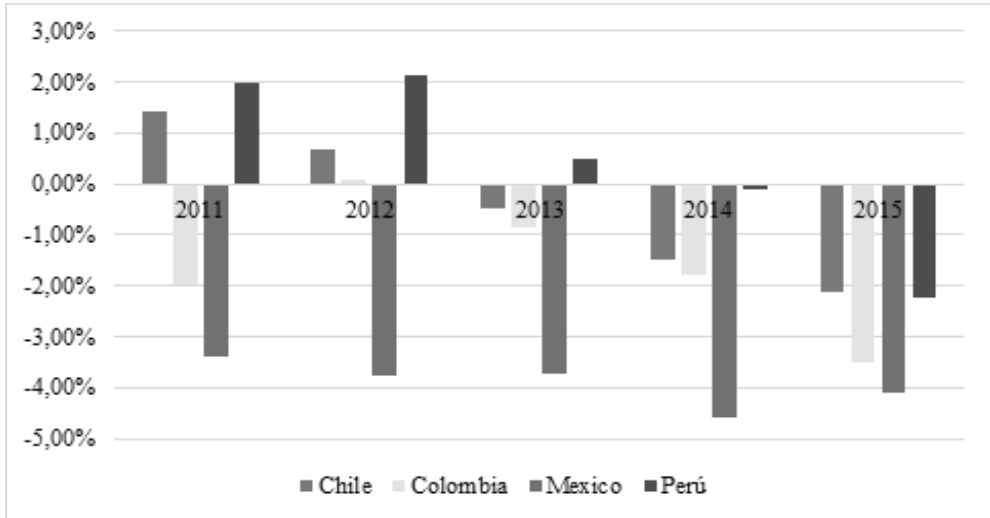
Las finanzas públicas: déficit público y deuda pública

Las finanzas públicas son claves en la proyección de crecimiento y desarrollo económico de un país y permiten establecer e implantar políticas de carácter social que minoren las diferencias con los países más desarrollados orientando sus políticas hacia la cohesión social y territorial de manera que elimine, o al menos minore, las diferencias sociales y territoriales de cada país. Los países de la AP, como cualquier economía emergente, son deficitarios en infraestructuras, suministros, servicios sociales, educación, sanidad, etc. y precisan de fuertes inversiones, públicas y privadas, que le permitan pasar de país en vías de desarrollo a un país desarrollo. Dentro de los países de la Alianza podemos distinguir dos grupos, de una parte México y Colombia, que han optado claramente por la financiación de políticas públicas por las vías del déficit y de la deuda pública y, de otra parte Chile y Perú que han utilizado solo el déficit público.

En cualquier caso, los déficits de Chile y Perú están por debajo del 3% lo que no resulta alarmante, ni preocupante para economías en vías de desarrollo que deben reducir la brecha, económica y social, con los países desarrollados. Es decir, mientras que las economías de Chile y de Perú han incrementado el déficit público de manera coyuntural debido a la crisis, México y Colombia están situados en unos niveles de déficit y deuda pública que, si no se lleva a cabo un proceso de ajustes, muy probablemente, no cumpliría con los parámetros de estabilidad macroeconómica. Junto a todo lo anterior, se debe hacer hincapié en la relación que existe entre la situación económica de cada país y el comportamiento de las finanzas públicas nacionales. Concretamente, la economía chilena es la que posee un mayor grado de desarrollo, económico y social, dentro de los países de la Alianza lo que le permite no realizar grandes esfuerzos a través de las políticas públicas como se observa en el indicador de deuda pública, sin embargo, y debido a los efectos derivados de la crisis económica el indicador de déficit público sí se ha visto afectado. El reto chileno pasa por controlar a corto plazo el déficit para que una vez la economía se recupere vuelva a generar superávit.

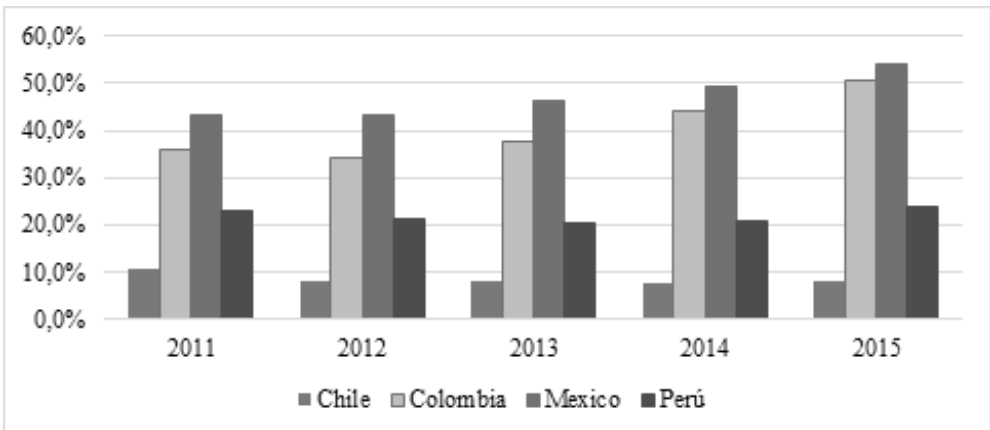
Para el caso concreto de Colombia, y a pesar de que para 2016 se han enunciado ajustes fiscales procedentes de la reforma tributaria, es preciso que las reformas sean más sociales y estén orientadas a la eliminación de diferencias entre ricos y pobres para así, contribuir a la eliminación de desigualdades entre los ciudadanos. Además debe seguir ejecutando proyectos con base en la fórmula de la participación público-privada, para así hacer un correcto reparto de riesgos y reducir la inversión pública en los proyectos. El caso de la economía mexicana es más complicado, a pesar de ser la economía con mayor PIB, el crecimiento económico no es muy alto, el promedio para el periodo 2011-2015 es del 2.9%, siendo esta cifra insuficiente para volver a una situación de equilibrio presupuestario y unos niveles de deuda pública en torno al 35-40% del PIB que le permitirían disponer de unas finanzas públicas saneadas de acuerdo con los niveles de crecimiento económico. Las finanzas públicas peruanas están saneadas, aunque debido al empobrecimiento del país, y si quiere competir y estar al nivel del resto de países de la Alianza del Pacífico, debe ejecutar políticas de gasto público proclives al desarrollo económico y social de Perú. Además, es un país con grandes diferencias económicas, sociales y culturales por lo que el desarrollo del país ha de ir más allá del crecimiento económico y actuar desde el ámbito público desde la integración y el desarrollo de todos sus territorios.

Figura 5: Evolución del déficit público (2011-2015)



Fuente: elaboración propia basada en datos tomados el 29/11/2016 de <http://www.datosmacro.com>

Figura 6: Evolución de la deuda pública (2011-2015)



Fuente: elaboración propia basada en datos tomados el 29/11/2016 de <http://www.datosmacro.com>

Balanza comercial: exportaciones e importaciones

Exportaciones

Uno de los principales objetivos de la Alianza del Pacífico es fortalecer la relación comercial de sus miembros, dinamizando el flujo comercial entre sus miembros, a través de la libre circulación de bienes y servicios, para ello el acuerdo marco de

la alianza del pacífico cuenta con que buscan facilitar el intercambio y reducir las barreras comerciales. Estos capítulos regulan temas relacionados con: acceso a mercados, reglas de origen, facilitación de comercio y cooperación aduanera, obstáculos técnicos al comercio y medidas sanitarias y fitosanitarias. Después de un año, los cuatro países eliminaron un 90% de las barreras arancelarias entre ellos. La tabla VII, basada en datos estadísticos publicados en la páginas oficiales de los bancos centrales de cada país, muestra el total de las exportaciones anuales en valor FOB, durante el periodo comprendido entre 2011 y 2015, con la respectiva variación porcentual entre cada año.

Tabla 7. Exportaciones totales de la Alianza del Pacífico por países (2011-2015)

	2011	Δ%	2012	Δ%	2013	Δ%	2014	Δ%	2015
Colombia	56.915	5.6%	60.125	-2.2%	58.824	-6.8%	54.795	-34.9%	35.691
Chile	80.767	-5.0%	76.748	-0.6%	76.291	-2.9%	74.041	-16.3%	62.000
México	349.433	6.1%	370.770	2.5%	380.015	4.4%	396.912	-4.1%	380.623
Perú	46.332	0.1%	46.361	-8.2%	42.568	-9.2%	38.641	-12.0%	34.005
Total AP	533.447	3.9%	554.003	0.7%	557.697	1.2%	564.389	-9.2%	512.319

Fuente: Estadísticas de los bancos centrales de los países miembros de la Alianza del Pacífico (2016)

Como se puede observar en la tabla 7, México es el mayor exportador concentrando más del 70% de las exportaciones del bloque económico durante 2015, asimismo es el único que ha logrado mantener estable sus exportaciones durante los últimos 5 años, experimentando una leve reducción del 4,1% entre 2014 y 2015, retornando a valores cercanos a los obtenidos durante 2013. En el caso de los demás miembros de la Alianza se puede observar una fuerte tendencia a la baja de sus exportaciones a partir del año 2012, siendo Colombia el caso más crítico, pues ha experimentado una reducción casi del 35% de sus exportaciones entre 2014 y 2015 y un 60% entre 2012 y 2015 debido, en parte, a la concentración de exportaciones colombianas en *commodities* los cuales han experimentado pérdida de valor en los mercados internacionales durante los últimos años. Si se analizan las exportaciones entre los países de la AP se evidencia el liderazgo exportador de México, el cual representa el 44% de las exportaciones entre los miembros del bloque, durante el lustro comprendido entre 2011 y 2015.

Tabla 8. Exportaciones totales entre los países de la AP (2011-2015)

	2011	Δ%	2012	Δ%	2013	Δ%	2014	Δ%	2015
Colombia	4.233	9	4.606	-20	3.709	-17	3.090	-9	2.799
Chile	4.711	-16	3.948	2	4.035	2	4.098	-9	3.734
México	8.991	4	9.372	-8	8.590	0	8.612	-17	7.180
Perú	3.445	-2	3.367	-9	3.051	-25	2.281	24	2.822
Total	21.379	0	21.293	-9	19.386	-7	18.082	-9	16.535

Fuente: Estadísticas de los bancos centrales de los países miembros de la AP (millones de dólares) (2016)

Importaciones

A continuación, se realizara el análisis del comportamiento de las importaciones de los miembros de la AP. La tabla 9 muestra el total de las importaciones anuales en valor CIF, durante el periodo comprendido entre 2011 y 2015, con la respectiva variación porcentual entre cada año. Dicha tabla muestra que México es el mayor importador entre los países de la Alianza y que las importaciones mexicanas, durante 2015, equivalen al 72.5% del total de los países que conforman el bloque económico, a nivel general las importaciones de la alianza han experimentado una reducción a partir de 2014, siendo México el único país que no se ha visto afectado por esta tendencia.

Tabla 9. Importaciones totales de la Alianza del Pacífico por países (2011-2015)

	2011	Δ%	2012	Δ%	2013	Δ%	2014	Δ%	2015
Colombia	54.233	8.9%	59.048	0.6%	59.381	7.8%	64.029	-15.6%	54.058
Chile	66.411	6.5%	70.725	1.7%	71.926	-8.7%	65.693	-12.7%	57.340
México	350.843	5.7%	370.752	2.8%	381.210	4.9%	399.977	-1.2%	395.232
Perú	37.904	11.3%	42.169	2.7%	43.327	-2.6%	42.197	-9.8%	38.082
Total	509.390	6.5%	542.694	2.4%	555.845	2.9%	571.896	-4.8%	544.712

Fuente: Estadísticas de los bancos centrales de los países miembros de la AP (millones de dólares) (2016)

Tabla 10. Importaciones totales entre los países de la AP (2011-2015)

.3	2011	Δ%	2012	Δ%	2013	Δ%	2014	Δ%	2015
Chile	6.626	0.6%	6.669	-12.7%	5.822	-16.7%	4.852	-19.4%	3.911
Colombia	7.985	4.5%	8.347	-12.9%	7.270	1.9%	7.407	-24.8%	5.571
México	3.508	-19.6%	2.820	4.1%	2.936	17.1%	3.438	-10.3%	3.084
Perú	4.198	6.8%	4.482	2.9%	4.612	-3.6%	4.448	-5.0%	4.227
Total	22.317	0.0%	22.317	-7.5%	20.640	-2.4%	20.145	-16.6%	16.793

Fuente: DIAN-DANE: Estadísticas por tema: Comercio internacional (2016); Exportaciones e importaciones por países y bloques, cuadros y series estadísticas, Servicio Nacional de Aduanas Chile (2016); INEGI. Balanza Comercial de Mercancías de México, SNIEG. Información de Interés Nacional; Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo –PROMPERU– Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (millones de dólares).

Para el caso de Colombia las importaciones entre los países de la AP representaban el 14.7% del total de las importaciones colombianas durante 2011 reduciéndose hasta el 10.3% en 2015. Durante todo el periodo México ha sido origen de entre el 70-75% de las importaciones colombianas mientras que Chile y Perú solo han supuesto entre un 25-30%. Asimismo, se observa una caída en las importaciones del 30% entre 2011-2015 siendo el caso más crítico el de las importaciones mexicanas con una caída en torno al 36% mientras que las importaciones peruanas solo han caído un 8.5% aproximadamente. Para el caso de Chile, las importaciones procedentes de la AP para el año 2011 eran del 10% sobre las importaciones totales peruanas disminuyendo un 3% al final del periodo estudiado.

Para Chile, al igual que para Colombia, México es su principal proveedor. No obstante, se ha producido una caída en las importaciones procedentes de Colombia del 60% aproximadamente mientras que las exportaciones mexicanas solo experimentaron una reducción próxima al 15%. Para el caso de México, al ser el socio exportador por excelencia, las importaciones procedentes de la AP son irrelevantes y suponen menos del 1% de sus importaciones totales. Por último, las importaciones peruanas son las que tienen un comportamiento más estable siendo las importaciones procedentes de la AP el 11% aproximadamente durante el periodo 2011-2015. En definitiva, se observa el papel predominante de México como país origen y cabe resaltar la escasa importancia del comercio entre los países de la Alianza.

Economía, pobreza y desigualdad

La desigualdad es uno de los grandes retos y debates que han cobrado importancia a raíz de la crisis económica actual dando por sentado que no basta con crecer en términos económicos, sino que además, los países deben orientar sus políticas económicas al desarrollo y la eliminación de las desigualdades económicas y sociales. (Jiménez, 2015) Ante el incremento de las desigualdades surge la posibilidad por parte de los sistemas fiscales de exigir una mayor contribución a aquellos que poseen mayor nivel de ingresos y riqueza para así, poder financiar bienes y servicios públicos sociales mejorando los sistemas de redistributivos como ya ocurre en países europeos donde se ha consolidado lo que se denomina Estado del Bienestar. Es un hecho que la mayoría de los países latinoamericanos poseen unos niveles muy altos de desigualdad económica y social siendo vital su corrección.

Por último, se observa la posición de los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico en relación a los índices de desarrollo humano (IDH) e índice de Gini. (United Nations Development Programme, 2015) El índice de desarrollo humano es un índice que mide el promedio de los avances en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: la vida larga y saludable, los conocimientos y el nivel de vida. Respecto a este índice cabe hacer especial mención al valor y la posición en el *ranking* de Colombia donde se pone de manifiesto el escaso desarrollo humano del país pese a ser uno de los países de la Alianza del Pacífico y Latinoamérica con mayores tasas de crecimiento del PIB. Es pues, un ejemplo claro en el que crecimiento económico no implica desarrollo económico y por ende existen grandes desigualdades en materia social y la brecha entre ricos y pobres es enorme. En el lugar opuesto se sitúa Chile cuya posición se encuentra en torno a la de países de incorporados recientemente a la Unión Europea.

Tabla 11. Índice de desarrollo humano (2014)

	IDH	
	Valor	Ranking
Chile	0.832	38
Colombia	0.720	95
México	0.756	77
Perú	0.734	87

Fuente: United Nations Development Programme, consultado el 1/4/2017 <http://hdr.undp.org/es/data>

Otro indicador de importancia es el índice de Gini es un coeficiente que mide la concentración de los ingresos en los países con valores entre cero y uno donde 0 significa que no hay concentración de los ingresos y que están totalmente repartidos y 1 significa que los ingresos están concentrados en una sola persona (Galindo & Ríos, 2015). Es decir, mide el grado de desigualdad de la distribución del ingreso o la desigualdad de la riqueza. Al igual que en el IDH, Colombia es la que presenta peor índice de Gini y por ende es el país de la Alianza del Pacífico que posee una mayor concentración de ingresos respecto a México y Perú. (Banco Mundial, 2017) Según los datos reportados Colombia y Chile ocupan los puestos séptimos y décimo cuarto a nivel mundial en desigualdad. Además, cabe resaltar que países latinoamericanos más pobres como Honduras y Guatemala tienen prácticamente el mismo nivel de desigualdad que Chile que tiene ingresos medio-altos. El problema chileno debe corregirse debido a que la desigualdad de ingresos disminuye la inversión en la educación de las personas haciéndolas más vulnerables y obstaculizándoles la movilidad.

Tabla 12. Índice de Gini (2014)

I. Gini	
Chile	0.505*
Colombia	0.535
México	0.428
Perú	0.441

Fuente: Banco Mundial (2013) recuperado el 1/4/2017 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>.

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

La Alianza del Pacífico representa el 50% del comercio regional, y se convertirá en una de las potencias mundiales, la octava para ser más explícito. La AP debe entenderse desde la perspectiva de bloque económico de carácter supranacional. La libre circulación de personas y mercancías permite que de forma automática se puedan experimentar los ajustes necesarios orientados a mantener el equilibrio necesario dentro del bloque. Uno de los propósitos generales de la Alianza está relacionado con la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, priorizando en primera instancia el movimiento de personas de negocios y la facilitación del tránsito migratorio, lo cual está contemplado en el Acuerdo Marco, que resalta en su preámbulo “la importancia de facilitar el libre

movimiento de personas entre las Partes, como un mecanismo que coadyuve a crear mejores condiciones de competitividad y desarrollo económico”.

El estudio de los indicadores macroeconómicos deporta la necesidad de homogeneizar las economías del bloque económico con objeto para así obtener un mejor resultado de los acuerdos y políticas aprobadas por la Alianza. La crisis económica no ha resultado ajena a la AP afectando a todos los países. Un dato preocupante es la desigualdad existente en relación al PIB per cápita lo que deriva en grandes desigualdades no solo en términos económico sino también sociales.

El comportamiento de los precios ha estado marcado por la desaceleración económica que ha provocado una caída de la demanda. Sin embargo, la caída de los precios se ha visto frenada por la evolución del tipo de cambio de las monedas nacionales respecto al dólar, asimismo la aparición de las *commodities* ha servido como instrumento especulativo.

De igual modo, el comportamiento de la tasa de desempleo no recoge la desaceleración económica debido a varios factores entre los que cabe resaltar el incremento de la regulación en materia de regulación laboral orientada a la protección del trabajador lo que da lugar a un mercado laboral menos flexible. A pesar de los avances aún queda mucho por hacer en esta materia. En un análisis más social dentro del mercado laboral, al estudiar la evolución del SMI se observa como el incremento es insuficiente y que difícilmente dicho salario mínimo permite a los individuos cubrir las necesidades básicas.

El análisis de las finanzas públicas pone de manifiesto el comportamiento de los gobiernos a través de la financiación de políticas públicas a través de la emisión de deuda y el incremento del déficit pública en el bienio 2014-2015. Mientras que México y Colombia han optado por una conjunción de emisión de deuda e incremento del déficit público, Perú y Chile solo han optado por la vía del déficit. Esta decisión permitirá a estos países a equilibrar sus cuentas públicas con mayor rapidez una vez revierta el ciclo económico mientras que México y Colombia tardarán más tiempo en volver a los parámetros de deuda pública anteriores a la crisis.

Para el caso de las exportaciones e importaciones cabe resaltar el papel predominante de México sobre el resto de países de la Alianza. Sin embargo, las importaciones y exportaciones entre los países de la AP todavía es muy pequeño por lo que es preciso seguir avanzando en la construcción de un bloque económico que permita la especialización por países orientándose a mejorar la productividad y competitividad de los bienes y servicios en el bloque.

Las desigualdades económicas y sociales y la concentración de los ingresos son dos aspectos en los que los países de la Alianza del Pacífico deben seguir avanzando para así mejorar los índices de desarrollo humano y de Gini. En este sentido, estos países deben orientar las políticas económicas al desarrollo económico y no únicamente al crecimiento económico ya que la tendencia mundial es que el crecimiento económico debe estar ligado al desarrollo social. A nivel gubernamental (Organization for Economic Cooperation and Development, 2015) se deben reforzar las políticas contra la pobreza a través de políticas de gasto de carácter social para luchar contra la pobreza de manera eficaz. En este sentido se debe ayudar a las mujeres a su inclusión en el mercado laboral, potenciar el empleo juvenil, fortalecer los mecanismos de ayuda y orientación a los desempleados, fomentar el trabajo formal frente al informal y mantener los esfuerzos en materia fiscal para evitar combatir la evasión.

REFERENCIAS

- Banco de la República de Colombia. (2013). *Portal del Banco de la República de Colombia*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Banco Mundial. (2017). *Portal del Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Blanchard, O. (2000). Una gira por el mundo. En O. Blanchard, *Macroeconomía* (Segunda ed., pp. 3-18). Madrid: Prentice Hall.
- Cancillería de Colombia. (06 de junio de 2012). *Cancillería de Colombia*. Obtenido de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/alianza-del-pacifico/acuerdo_marco_alianza_del_pacifico_06_jun_2012_mejorado.pdf
- Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE/CEPAL). (02 de 12 de 2016). *CEPAL*. Obtenido de CELADE: <http://www.cepal.org/celade/publica/bol64/BD64def00e.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2015*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Contraloría de la República. (2015). *Informe sobre la situación de las finanzas del Estado 2014*. Bogotá: www.controloriagen.gov.co.
- Contraloría General de la República. (2014). *Situación de la deuda colombiana en 2013*. Bogotá: www.contraloria.gov.co.
- Fondo Monetario Internacional. (2015). Report for Selected Countries and Subjects.
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). Desigualdad. *Serie de estudios económicos, I*.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, J. (2015). *Desigualdad, concentración del ingreso y tributación sobre las altas rentas en América Latina*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Mankiw, N. G. (1998). *Principios de economía* (Primera ed.). Madrid: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de marzo de 2017
- Mochón, F. (2005). Una visión global: la macroeconomía. En F. Mochón, *Economía, teoría y política* (Quinta ed., pp. 240-241). Madrid: Mc Graw Hill.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Obtenido de <https://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADA+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADA+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/217> (III)
- Organization for Economic Cooperation and Development. (21 de mayo de 2015). *OECD Better policies for better lives*. Obtenido de Todos Juntos ¿Por qué reducir la desigualdad nos beneficia? ... en Chile: <https://www.oecd.org/chile/OECD2015-In-It-Together-Highlights-Chile.pdf>
- Pwc. (2014). *La Alianza del Pacífico. Una nueva era para América Latina*. Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/2014-10-alianza-pacifico-baja.pdf>
- United Nations Development Programme. (2015). *Portal de las Naciones Unidas*. Obtenido de <http://hdr.undp.org/es/data>

2

Estudios en organizaciones públicas y privadas

Área: Emprendimiento, innovación y estudios en organizaciones para la integración latinoamericana

**La cultura en el emprendimiento
y la innovación: una mirada
desde el enfoque de la teoría
económica institucional**

LA CULTURA EN EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN: UNA MIRADA DESDE EL ENFOQUE DE LA TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL

*CULTURE IN ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION: A GLANCE FROM THE INSTITUTIONAL ECONOMIC FRAMEWORK

*Malory Julio Herrera** , Rodrigo Miranda Redondo*** , Kelly Herrera León**** ,
Diana Martínez Torres***** & Cristian Jesús Porto Solano******

RESUMEN

En su sentido antropológico, la cultura influye las acciones del ser humano; y el emprendimiento empresarial y la innovación al ser fenómenos socio-económicos estarían relacionados con el entorno cultural que tenga el individuo en un grupo determinado. En este sentido, el presente trabajo revisa la evolución y conceptualización de la cultura, el emprendimiento y la innovación desde el enfoque institucional, con el objetivo de analizar la relación entre estas variables permitiendo identificar posibles líneas de investigación. La metodología es de tipo referencial realizando una revisión sistemática de artículos científicos como técnica exploratoria, analítica y comparativa para la recolección y sintetización de información relevante. Los resultados se acercan a que la teoría económica institucional es propicia como marco de referencia, la mayoría de las investigaciones contemplan el nivel de análisis macro y meso, la cultura es la principal variable estudiada como moderadora del emprendimiento empresarial y la innovación, seguida del acceso financiero y de la creación de empresa como campo de investigación desde la teoría, los hechos empíricos y las propuestas metodológicas.

Palabras clave: Cultura, emprendimiento empresarial, innovación, revisión de literatura, teoría económica institucional.

ABSTRACT

In its anthropological sense, culture influences human actions. Entrepreneurship and innovation as socio-economic phenomena would be related to the cultural environment where individuals belong to. In this sense, it reviews evolution and conceptualization of culture, entrepreneurship and innovation from the institutional framework, with the aim of analyzing the relationship between these variables allowing the identification of possible lines of research. A reference analysis methodology is used, through a systematic review of scientific articles as an exploratory, analytical

and comparative technique for the collection and synthesis of relevant information. Results show institutional economic theory is favorable as a framework, most of the studies contemplate a macro-meso level of analysis, culture is the main moderator variable of entrepreneurship and innovation, followed by financial access and business creation as a field of research from theory, empirical facts and methodological proposals.

Keywords: *Culture, entrepreneurship, innovation, literature review, institutional economic theory*

1. INTRODUCCIÓN

La creación de empresas es una de las principales fuerzas que impulsa el crecimiento económico. El emprendimiento genera empleo y aumenta la productividad nacional; su estudio ha despertado interés en los últimos años desde la academia hasta los gobiernos. La creación de empresas es un campo de investigación relativamente nuevo, a pesar de que varios de los economistas clásicos ya se habían acercado a su importancia, entre los que se hace necesario mencionar en este estudio de la cultura en el emprendimiento e innovación a Schumpeter (1934) que se aproximó a conceptos como “empresario innovador” y “clima social” y sumado a este planteamiento a Kirzner (1999) quien plantea el estado de alerta característico de los que aprovechan las oportunidades del entorno.

El estudio del emprendimiento y su relación con el entorno es uno de los temas que merece especial atención, porque el entendimiento de lo que condiciona la actividad empresarial llevaría a los gobiernos y demás instituciones a implementar acciones concretas, para obtener resultados que contribuyan de manera importante al desarrollo de las economías. En estas relaciones se destaca el aporte de Veciana (2006), que desde varias perspectivas en las ciencias sociales ha abordado la creación de empresas. De acuerdo con este último autor, la creación de empresas y la función empresarial está condicionada por el entorno donde la teoría institucional de Douglas North es propicia para el estudio de estas relaciones (Veciana J. M., 2006). El entorno condiciona la creación de nuevas empresas, las instituciones, reguladoras normativas y cognitivas condicionan el accionar de los individuos (Busenitz, Gómez, and Spencer, 2000) y para Veciana (2007) crear una empresa está ligado a la innovación, lo que comprende desde una idea hasta la puesta en marcha a través de un producto en el mercado. Dicho esto, profundizar en el estudio del emprendimiento y la innovación con el entorno (cultural) es un campo necesario sumado a la necesidad de consolidar el emprendimiento como campo de investigación en las ciencias sociales.

El principal objetivo de este trabajo es analizar la cultura, el emprendimiento y la innovación desde la visión de la teoría económica institucional permitiendo identificar posibles líneas de investigación estas áreas. Para ello se hizo una revisión de la literatura existente a partir de 50 artículos disponibles en la base de datos Web of Science y Sibila + entre los años 1993-2017, los cuales contienen en sus títulos y palabras clave los términos emprendimiento, innovación y cultura, además de poseer amplios enfoques institucionalistas. Posterior a ello se realizó la selección y análisis de 34 artículos de nueve revistas de impacto en el área de negocios, emprendimiento y economía, identificando en qué medida contenían la teoría económica institucional (explícita e implícitamente), factores formales e informales, nivel de análisis, fuentes, técnicas y herramientas de análisis; y variables, obteniendo como resultados posibles líneas de investigación en el área.

TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS

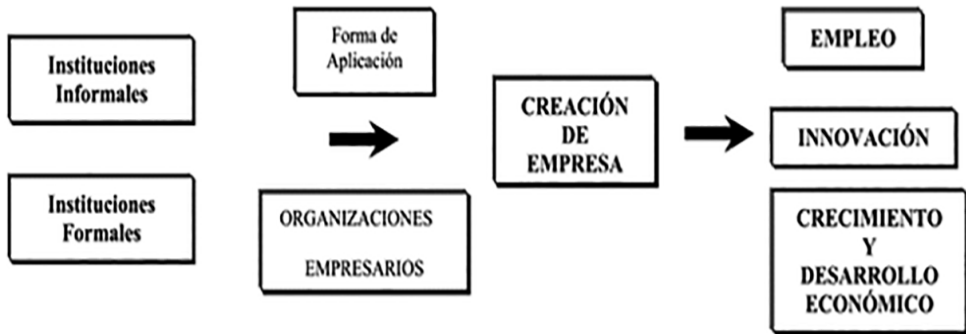
La teoría económica institucional es una de las teorías que más se adapta a la creación de empresas. Esta teoría plantea que las instituciones son órganos que moldean y dictan las “reglas de juego en el entorno”, permiten reducir la incertidumbre y dan forma a la vida diaria de los individuos en la sociedad (North, 1990).

Las instituciones son entendidas como una fuerza o factor ideado por el hombre para configurar y guiar la interacción y el comportamiento humano (Veciana J. M., 2006). Estas son clasificadas en formales e informales. Las formales son reglas, producto de la acción gubernamental; leyes, reglamentos, procedimientos, políticas, contratos. Las informales se relacionan a la cultura; los valores, ideas, creencias, conductas y hábitos. Estas instituciones son las reglas de juego que regulan la actividad empresarial (Urbano, Díaz & Hernández 2007), por tanto, el enfoque institucional parte del supuesto básico de que la decisión de convertirse en empresario y la creación de nuevas empresas, está condicionada por el entorno, es decir los factores socioculturales o el marco institucional determina el espíritu empresarial y la creación de empresas en un determinado momento y lugar.

Para entender el entorno institucional Scott propone tres dimensiones que lo constituyen; dimensión cognitiva, normativa y regulativa: la primera hace referencia al individuo y su aprendizaje el cual está determinado por las estructuras ideacionales que se construyen a partir del entorno; la regulativa son las leyes, reglamentos, decretos, generados por el gobierno a un grupo; y lo normativo hace énfasis a los condicionamientos y comportamientos socialmente aceptados que adquieren el concepto de norma, obligación y derecho dentro de su informalidad (Scott, 1995). Para DiMaggio & Powell, W. W (1991) la dimensión normativa y cog-

nitiva se construye con el tiempo y la cultura es el principal medio de transmisión de dichas estructuras. Las dimensiones cognitivas, normativas y regulativas son pilares que condicionan el entorno y la dinámica empresarial.

Figura 1: Teoría económica institucional y creación de empresas



Fuente: Díaz, Urbano & Hernández (2005)

En síntesis, las instituciones formales e informales influyen en la función empresarial, creación de empresas y a su vez en la innovación, el empleo, el crecimiento y desarrollo económico.

El emprendimiento y la innovación

El empresario innovador para Schumpeter (1934) combina innovación, toma de riesgo y proactividad. El emprendimiento es el proceso a través del cual las personas en solitario o bien en una organización, persiguen oportunidades (Stevenson & Jarillo, J. C., 1990) (Cuervo, Ribeiro, & Roig, 2007), estas oportunidades son descubiertas, explotadas y evaluadas, lo que implica la innovación en productos, servicios, en procesos productivos, en estrategias y formas de organización (Shane & Venkataraman, S, 2000).

La Cultura en el emprendimiento

La cultura es definida por varios autores como el conjunto de valores básicos que contribuyen a moldear el comportamiento de la gente en una sociedad (Urbano-vá, Dundelová y Dvořáková 2013). Para Hofstede (2003) la cultura también inclu-

ye patrones de pensamiento, sentimiento y actuación que son aprendidos y compartidos por personas que viven dentro de un mismo contexto. Estos conceptos no escapan a la actividad emprendedora que para Shapero & Sokol, L (1982) y Li and Zahra (2012) está condicionada por las situaciones y la cultura del entorno. De esta forma la función empresarial y la creación de nuevas empresas son procesos puestos en marcha por un individuo condicionado al entorno institucional, ve la oportunidad y la desarrolla. Las culturas inciden en la Orientación emprendedora, en tomar la decisión de emprender. La percepción de desear emprender (crear una empresa) es consecuencia de la posición que asume el individuo en la dimensión del entorno (cultura, economía, educación, familia).

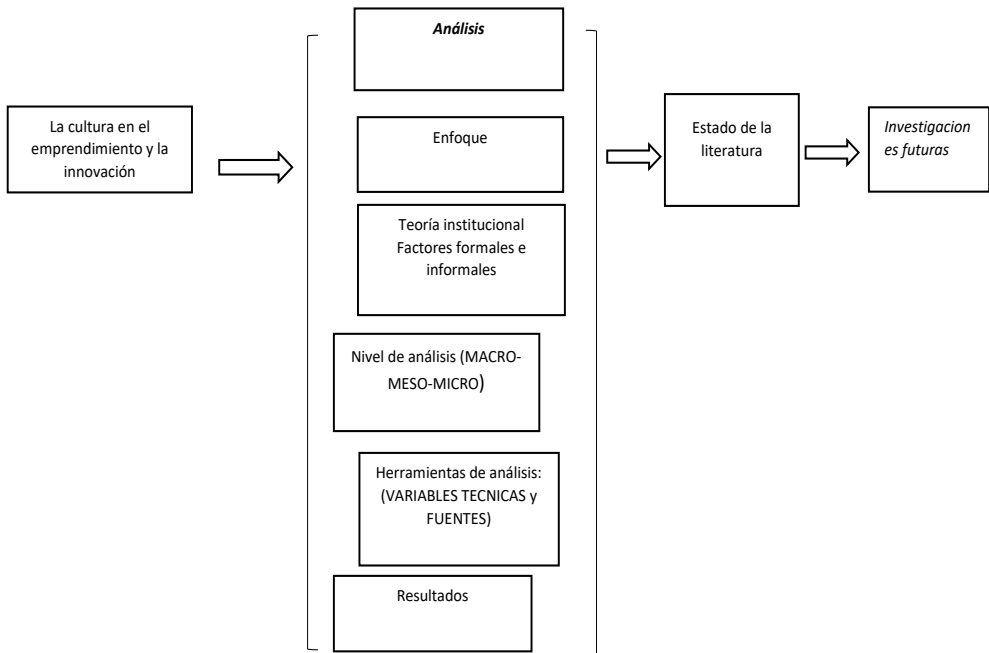
METODOLOGÍA

Este estudio de tipo descriptivo busca hacer un análisis de las investigaciones en la cultura en el emprendimiento y la innovación, e identifica posibles líneas de investigación relacionadas. Para llegar a este objetivo se realizó una revisión exhaustiva del estado del arte en 50 artículos disponibles en la Web of science y Sibila + desde la visión de la teoría económica institucional, luego se hizo la selección de 34 artículos del tema, se analizaron las publicaciones, contenidos (objetivos, teorías, método, resultados, implicaciones) para finalmente identificar posibles líneas de investigación.

Los criterios para la búsqueda en las bases de datos estuvieron condicionados por áreas de aplicación, principales revistas indexadas (los artículos seleccionados son estándar SSCI, analizando el factor de impacto usando JCR) y palabras clave. La revisión en *Web of science* se hizo con las palabras clave: *Innovación, cultura, emprendimiento*, en el área de aplicación; *Management, Business, Economics*, en las revistas; *Journal of Business Venturing, Small Business Economics, Entrepreneurship and Regional Development Entrepreneurship Theory and Practice, International Entrepreneurship and Management Journal, Technological Forecasting and Social Change, Management Decision, International Business Review, Journal of Management*. Esta búsqueda arrojó 93 registros de los cuales se seleccionaron 20 artículos que contenían en el título o en sus palabras clave: *innovación cultura y emprendimiento*. En Sibila + con las categorías conceptuales: *innovación and culture and entrepreneurship* se identificaron en las revistas *Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory and Practice* 10 artículos científicos con tendencias institucionales que contenían en el título o en sus palabras clave: *innovación, cultura y emprendimiento*. También se tuvieron en cuenta artículos referenciados por los autores, identificando cuatro artículos.

Para el análisis de los artículos se estudió en detalle: *enfoque, objetivo, teoría institucional* implícita o explícita, *factores formales e informales, nivel de análisis, fuentes usadas, técnicas, variables (herramientas analíticas) y resultados* (ver figura 2).

Figura 2. Análisis de los 34 artículos seleccionados para identificar líneas por afianzar en el marco de investigaciones futura



Fuente: Elaboración propia (2017).

RESULTADOS

Desde el enfoque institucional, la función empresarial y la creación de empresas están condicionadas por los factores del entorno. Es decir, los factores socio-culturales determinan cómo se desarrolla el espíritu emprendedor y la creación de empresas en contextos con características particulares. Bajo este supuesto, se realizó el análisis de los 34 artículos (25 empíricos 9 teóricos) los cuales contenían la teoría económica institucional explícita e implícitamente. Se identificaron factores formales e informales de las investigaciones en el área, así como el nivel de análisis, técnicas, fuentes y variables.

Teoría institucional en los estudios de la cultura en el emprendimiento y la innovación

Los estudios de la cultura en el emprendimiento y la innovación ponen de manifiesto la teoría económica institucional. La cultura y las demás fuerzas del entorno son reguladoras de la actividad empresarial, respondiendo a procesos orgánicos que incorporan las dimensiones cognitivas y normativas que dan origen a las regulaciones. Entre los estudios de este análisis el 47% tienen de manera explícita la teoría económica institucional, frente al 53% de manera implícita. Estos porcentajes confirman la idea de que en la literatura del emprendimiento el marco *institucional* es el adecuado para el estudio de la disciplina. Para Veciana J. M. (2006) *“Es obvio que la creación de nuevas empresas está altamente condicionada por el marco institucional”* un ejemplo de las relaciones de las instituciones en la actividad emprendedora desde una clara perspectiva teórica institucional se destacan entre los 34 artículos de este estudio (Díez-Martín, Blanco-González y Prado-Román 2016) (Turró, Urbano, and Peris-Ortiz 2014), (Turró, Urbano, and Peris-Ortiz 2014).

Factores formales e informales en las investigaciones

Factores informales: cultura

La literatura indica que los valores culturales intervienen en el emprendimiento y que estos valores varían según el contexto. La cultura influye desde lo cognitivo en el comportamiento de los individuos. En los artículos seleccionados para el estudio el 44% contempla en gran proporción factores informales en la cultura nacional, comunitaria, organizacional. La cultura nacional abarca más del 80% de los estudios, esto indica que el campo tiene una amplia tendencia a los análisis macro. Valores como el individualismo y colectivismo son los valores que predominan (Morris, Ávila, and Morris 1993) (Taylor and Wilson 2012) atribuyen a los valores colectivistas e individualistas el efecto de la innovación y el emprendimiento, sin embargo Taylor suma a estas dimensiones el patriotismo y nacionalismo. (Shane 1994) por su parte suma al individualismo las dimensiones de la distancia al poder con la propensión a innovar, valores que para (Williams and McGuire 2010) son determinantes en la creatividad económica y prosperidad nacional. También (Mueller and Thomas 2001) estudia valores como el individualismo y la propensión a la incertidumbre frente a las características personales comúnmente asociadas al potencial emprendedor: *locus* interno e innovación.

En cuanto a la cultura local comunitaria (Hopp and Stephan 2012) sostiene que la cultura como institución informal tiene relación con el espíritu emprendedor; para

él las normas culturales comunitarias (cultura basada en el desempeño y normas institucionales de apoyo social) inciden en importantes variables del lado de la oferta (autoeficacia empresarial y motivación empresarial) que a su vez influyen en el éxito de los emprendedores naciente, y la creación de empresas operativas (emergente). Entre los estudios de la cultura organizacional en el área del emprendimiento es posible encontrar a (Strese et al. 2016) que la relaciona con la cultura nacional para analizar las capacidades de absorción en las organizaciones.

En términos generales el estudio de la cultura en el emprendimiento y la innovación se analiza desde la cultura nacional (macro) frente a los niveles, organizaciones, individuos, y pocos son los estudios en el área que hacen un análisis de las micro cultura de contextos específico frente a los mismos.

Factores formales e informales

Los estudios que abordan factores formales e informales corresponden **al 52%**. En este grupo se destacan algunos aportes generales tales como las instituciones informales que tienen un mayor impacto en la oportunidad empresarial e innovación que las instituciones formales (Aparicio, Urbano, and Audretsch 2016). Por su lado (Elche-Hortelano, Martínez-Pérez, and García-Villaverde 2015) aporta que los mayores gastos en I + D de los gobiernos y las universidades, la inversión pública en educación y las medidas para estimular la cultura empresarial tienen un efecto positivo en el espíritu emprendedor. Las condiciones formales como legitimidad empresarial de un país y el acceso a la financiación tienen una relación positiva en los entornos (Díez-Martín, Blanco-González, and Prado-Román 2016). También se relacionan las condiciones formales como programas de apoyo, asistencia o asesoramiento las cuales deberían adaptarse a los contextos particulares condicionados por la cultura (Hopp and Stephan 2012).

Algunos del artículo teórico encontrados también hacen un aporte importante al estudio de las relaciones por ejemplo (Acs and Karlsson 2002) explica que La economía global se divide en tres etapas: factores, eficiencia e innovación y que espíritu emprendedor se debe reflejar en ellas. Hay un estudio de casos el de (Finkle 2012) a Google que expone cuáles son las razones de éxito de Google y cómo enfrentaron la recesión económica concluyendo que se debe fomentar la cultura de la innovación en las organizaciones a través de: la formación de equipos de trabajo, personal creativo y con nuevas ideas, planes centrados en el logro de la innovación con investigación y desarrollo en conjunto con las universidades para crear resultados tangibles. En definitiva, el espíritu empresarial debe ser visto como un fenómeno multifacético que será diferentes dependiendo del contexto, en su nivel de innovación, y su impacto en la sociedad (Griffiths et al. 2012).

El enfoque económico es de 4% de los estudios, en términos generales los estudios de este enfoque asocian el crecimiento económico con la cultura y/o tasas de innovación y emprendimiento.

Tabla 1. Enfoque institucional: Factores formales e informales en artículos empíricos

ENFOQUE/TEMA	ARTÍCULOS		TRABAJOS EMPÍRICOS (POR AUTORES)
	N°	%	
ENFOQUE INSTITUCIONAL Factores informales	11	44%	Anokhin, S.; Schulze, W. S. (2008); Dimitratos, P.; Voudouris, I.; Plakoyiannaki, E.; Nakos, G. (2012); Morris, M. H.; Ávila, A. R; Allen, F. (1993); Mueller, S. L.; Thomas, A. S. (2001); Shane, S. (1994); Taylor, M. Z.; Wilson, S. (2012); Wennberg, K.; Pathak, S.; Autio, E. (2013); Nissan, E.; Galindo, M. A.; Picazo, M. T. M. (2012); Rauch, A.; Frese, M.; Wang, Z. M.; Unger, J.; Lozada, M.; Kupcha, V.; Spirina, T. (2013) Shane, S. (1993); Williams, L. K.; McGuire, S. J. (2008).
ENFOQUE INSTITUCIONAL Factores formales e informales	13	52%	Aparicio, S.; Urbano, D.; Audretsch, D. (2016); Audretsch, D. B.; Obschonka, M.; Potter, J. (2017); Block, J.; Thurik, R.; van der Zwan, P.; Walter, S. (2013); Castano-Martínez, M. S.; Méndez-Picazo, M. T.; Galindo-Martín, M. A. (2015); Díez-Martín, F.; Blanco-González, A.; Prado-Roman, C. (2016); Doblínger, C.; Dowling, M.; Helm, R. (2016) Gómez-Haro, S.; Aragón-Correa, J. A.; Cordon-Pozo, E. (2011); Hechavarría, D.M. (2015); Hopp, C.; Stephan, U. (2012); Kreiser, P. M.; Marino, L. D.; Dickson, P.; Weaver, K. M. (2010) Li, Y.; Zahra, Shaker A. (2012); Strese, S.; Adams, D. R.; Flatten, T. C.; Brettel, M. (2016); Turro, A.; Urbano, D.; Peris-Ortiz, M. (2013).
ENFOQUE ECONÓMICO	1	4%	Wong, P. X., Ho, Y. P. & Autio, E. (2005).
TOTALES	25	100%	

Fuente: Elaboración propia (2017).

La mayoría de los artículos evidencian factores institucionales, respondiendo a la naturaleza de la teoría institucional como marco de referencia para el estudio de la cultura en el emprendimiento e innovación.

Nivel de análisis

Desde el enfoque institucional de la función empresarial y la creación de empresas (emprendimiento). Veciana en el 1998 hace referenciación a los niveles macro (nivel regional/global/de la economía), micro (nivel empresas), y meso (nivel individual) claves para complementar el análisis de este estudio e identificación las líneas futuras de investigación de La cultura en la innovación y el emprendimiento (Veciana J. M., 2006).

En este punto (nivel de análisis) se determinará si los estudios que se han realizado estudian a la cultura y sus efectos en el nivel de emprendimiento y/o innovación en personas, empresa economía, región, país.

Tabla 2. Nivel de análisis de los artículos empíricos

NIVEL DE ANÁLISIS	ARTÍCULOS EMPÍRICOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Macro	(Anokhin & Schulze, 2009); (Aparicio, Urbano, & Audretsch, 2016); (Díez-Martín, Blanco-González, & Prado-Román, 2016); (Dimitratos, Voudouris, Plakoyiannaki, & Nakos, 2012); (Hechavarría, 2015); (Li & Zahra, 2012); (Nissan, E; Galindo, MA; Picazo, MTM, 2012) (Shane, 1993); (Wong, Ho, & Autio, 2005) (Williams & McGuire, 2010)	10	40%
Micro	(Mueller, Rosenbusch, & Bausch, 2013) (Hopp & Stephan, 2012)	2	8%
Meso	(Doblinger, Dowling, & Helm, 2016) (Gómez, Aragón & Cordon 2011) (Kreiser, Marino, Dickson, & Weaver, 2010) (Morris, Ávila, & Morris, 1993) (Shane, 1994) (Strese, Adams, Flatten, & Brettel, 2016) (Turró, Urbano, & Peris-Ortiz, 2013)	7	28%
Mixto	(Audretsch, Obschonka, Gosling, & Potter, 2017) (Block, Thurik, van der Zwan, & Walter, 2013) (Castaño-Martínez, 2015) (Rauch, Wang, Lozada & Spirina 2013) (Taylor & Wilson, 2012) (Wennberg, Pathak, & Autio, 2013)	6	24%
		25	100%

Fuentes: Elaboración propia (2017).

El 40% de los análisis (macro) estudia los efectos de las instituciones formales y/o informales en los niveles de emprendimiento y/o innovación en las regiones, países, economía. Por ejemplo (Aparicio, Urbano, and Audretsch 2016) en su estudio plantea que las instituciones informales tienen un mayor impacto en la oportunidad empresarial que las instituciones formales; variables como el control de la corrupción, la confianza en las habilidades y la cobertura privada que para obtener crédito promueven un efecto positivo de la oportunidad empresarial y el crecimiento económico, a lo que se suma (Hechavarría, 2015) que investiga si los cambios culturales afectan las tasas de prevalencia del emprendimiento social y comercial a nivel nacional.

Otras investigaciones (nivel micro 8%) estudian los efectos de las instituciones en el emprendedor y su capacidad para innovar; tal es el caso de (Mueller and Thomas 2001) que analiza el *locus* interno y la innovación del emprendedor (Hopp

and Stephan 2012) la motivación y auto eficiencia de los emprendedores en las comunidades para operacionalizar la creación de una empresa.

Por otro lado, un porcentaje significativo de las investigaciones (28%) examina cómo la cultura y/o algunas instituciones formales afecta la innovación o el emprendimiento dentro de las organizaciones y/o corporaciones emprendedoras/ emprendimiento empresariales. (Doblinger, Dowling, and Helm 2016) y (Kreiser et al. 2010) sostiene que las políticas públicas limitan la innovación, proactividad, el riesgo, y afecta la toma de decisiones dentro de las organizaciones. En este porcentaje también encontramos a (Gómez, Aragón & Cordon 2011) afirmando que la dimensión normativa y cognitiva del entorno institucional influyen en la orientación empresarial y que la dimensión regulativa determina el tipo de actividad emprendedora en las corporaciones que emprenden.

En la literatura también se identifican investigaciones que abordan la incidencia de las instituciones en varios niveles de análisis, en especial macro y micro (individuo/ país); es el caso de (Rauch et al. 2013) que analiza la cultura del empresario a nivel micro y los relaciona con valores culturales a nivel macro, argumentando que las orientaciones empresariales de los propietarios vs la cultura nacional, explican las relaciones entre innovación y crecimiento. También está (Wennberg, Pathak, and Autio 2013) que sostiene que los efectos de la autosuficiencia del individuo y del miedo al fracaso en la iniciativa de emprender son contingentes a la cultura nacional de 42 países.

Herramientas de análisis

En el análisis de los artículos empíricos seleccionados se evidencia que las fuentes secundarias han sido las más usadas por los investigadores de la cultura, el emprendimiento, y la innovación. También se anota que algunas de las investigaciones usan fuentes combinadas (entre secundarias y/o primarias). En la tabla 4 se muestra que las más usada son las combinaciones GEM y WB; lo anterior podría ser consecuencia de la facilidad del acceso a los datos, confianza en el análisis e investigaciones; estimando así la reducción de tiempo, costos y confiabilidad de datos obtenidos de las fuentes especializadas. Tal es el caso de (Nissan, Galindo, and Picazo 2012) que utiliza datos de la base de datos del Banco Mundial (WB), base de datos de la Encuesta de Valores Mundiales (WVS) y el GEM para probar ecuaciones con mínimos cuadrados generalizados (GLS) que validen la relación empírica entre innovación, cultura y emprendimiento de 12 países, con una metodología de datos de panel. Para medir la innovación Nissan sigue lo propuesto por (Cavalcante & Kesting, P., & Ulhøi, J. P., 2011) (Schivone, 2011) incluyendo las variables: el capital humano (KHU), el emprendimiento y la

inversión privada. El emprendimiento es medido por el proxy Total Entrepreneurship Activity (TEA), creado por Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

También se hace uso de GLOBE en las investigaciones. Esta fuente proporciona datos más recientes de la cultura, y para algunos autores no presenta los inconvenientes de las encuestas de Hofstade1991 (Ailon, 2008) como por ejemplo (Rauch et al. 2013) que la usó para medir la cultura, además de hacer uso de la entrevista (fuente primaria) para medir la innovación. La combinación del uso de fuentes primarias y secundarias es válida, sin embargo, sería bueno aumentar el uso de las primeras en especial en el estudio de la cultura, ya que esta está muchas veces limitada a características propias de una región o contexto determinado.

Tabla: 3. Fuentes secundarias identificadas en los artículos empíricos

Autores	Fuentes
Nissan, E; Galindo, MA; Picazo, MTM (2012);	WB-WVS -GEM
Hopp, C; Stephan, U (2012); Audretsch, DB; Obschonka, M; Potter, J (2017)	Fuentes nacionales
Díez-Martín, F; Blanco-González, A.; Prado-Roman, C. (2016)	GCI GEM
Wong, PX., Ho, YP. & Autio, E. (2005)	GEM
Turro, A; Urbano, D; Peris-Ortiz, M (2013)	GEM APS/Doing Business , IMF APS, NES
Castano-Martínez, MS; Méndez-Picazo, MT; Galindo-Martín, MA (2015)	GEM -UNDP
Hechavarría, DM (2015)	GEM -WVS
Wennberg, K; Pathak, S.; Autio, E. (2013)	GEM-GLOBE- GDP
Aparicio, S.; Urbano, D.; Audretsch, D. (2016)	GEM-WB-DOING BUSSINES
Rauch, A; Frese, M; Wang, ZM; Unger, J; Lozada, M; Kupcha, V; Spirina, T (2013)	GLOBE
Taylor, MZ; Wilson, S (2012)	USACDA- WB
Williams, LK; McGuire, SJ (2008)	WB-WIPO-UNESCO
Anokhin, S; Schulze, WS (2008)	WB
Li, Y; Zahra, S A (2012)	VentureXpert

Fuente: elaboración propia (2017)

Tabla 4. Técnicas utilizadas en los artículos

Técnica	N	%	Trabajos empíricos por autores
Regresión lineal múltiple	14	56%	Anokhin, S; Schulze, WS (2008); Aparicio, S; Urbano, D; Audretsch, D (2016); Audretsch, DB; Obschonka, M; Potter, J (2017); Castano-Martínez, MS; Méndez-Picazo, MT; Galindo-Martín, MA (2015); Hechavarría, DM (2015); Hopp, C; Stephan, U (2012); Li, Y; Zahra, S A (2012); Morris. M. H.; Ávila. A. R.; Allen. F (1993); Rauch, A; Frese, M; Wang, ZM; Unger, J; Lozada, M; Kupcha, V; Spirina, T (2013); Shane, S. (1993-1994) Strese, S; Adams, DR; Flatten, TC; Brettel, M (2016); Taylor, MZ; Wilson, S (2012) Wong, PX., Ho, YP. & Autio, E. (2005)
Datos de panel	1	4%	Nissan, E; Galindo, MA; Picazo, MTM (2012);
Modelo de ecuaciones estructurales	5	20%	Díez-Martín, F.; Blanco-González, A.; Prado-Román, C. (2016); Doblínger, C.; Dowling, M.; Helm, R. (2016); Gómez-Haro, S.; Aragón-Correa, J.A.; Cordon-Pozo, E. (2011); Kreiser, P. M.; Marino, L. D.; Dickson, P.; Weaver, K. M. (2010); Williams, L. K.; McGuire, S. J. (2008).
Análisis factorial	1	4%	Dimitratos, P.; Voudouris, I.; Plakoyiannaki, E.; Nakos, G. (2012).
Modelo de Logit	4	16%	Block, J.; Thurik, R.; van der Zwan, P.; Walter, S. (2013). Mueller, S. L.; Thomas, A. S. (2001). Turro, A.; Urbano, D.; Peris-Ortiz, M. (2013). Wennberg, K.; Pathak, S.; Autio, E. (2013).
	25	100%	

Fuente: elaboración propia (2017).

Variables

El resultado del análisis de las variables muestra que la cultura es la variable independiente predominante; en la tabla 5 se observa que la cultura nacional está presente como variable moderadora en 15 artículos de los 25 empíricos con un 60% de participación, si bien en la tabla se detallan los diferentes niveles de cultura micro, y meso, no son una cifra significativa lo que de alguna manera pone de manifiesto la necesidad de estudios en estas escalas.

También se observa que los factores financieros y no financieros (acceso a créditos) tiene un 14% de participación como variable independiente de los estudios. Esta variable moderadora muestra que los factores formales tienen importancia en el estudio de las relaciones entre la cultura en el emprendimiento y la innovación, y que será necesaria abordarlas al igual que el número de procedimiento para crear una empresa.

En cuanto al emprendimiento y la innovación pocos son los estudios que los identifican como variables independientes al relacionarlos con la cultura; en este sentido también es necesario seguir investigando. Ver tablas 5 y 6.

Tabla 5. Variables independientes identificadas en los artículos empíricos

	VARIABLES INDEPENDIENTES	Número de artículos	%
CULTURA Instituciones informales	Cultura nacional	15	60
	Cultura comunitaria	1	4
	Cultura individual	2	8
	Cultura emprendedora	2	8
	Cultura corporativa	1	4
	Control a la corrupción	2	8
PROCEDIMIENTO-POLÍTICA - COMPETENCIA Instituciones formales	Asistencia financiera y no financiera	4	16
	Relevancia a políticas públicas	1	4
	Número de procedimientos	2	8
	Competencias para emprender (habilidades y experiencia)	1	4
EMPRENDIMIENTO	Potencial emprendedor	1	4
	Características psicológicas	2	8
	Emprendimiento (TEA)	2	8
Instituciones formales e informales	Legitimación del entorno regulador. Normativo. Cognitivo.	2	8
Factores económicos	Rendimiento económico	1	4
	Características socioeconómicas	1	4
INNOVACIÓN	Innovación	1	4

Fuente: elaboración propia (2017).

En cuanto a las variables dependientes se observa que, si bien la innovación tiene una participación del 36% del total de los artículos y el emprendimiento un 24%, los conceptos en la literatura aún están dispersos y presentan algunas ambigüedades y esto se evidencia en la cantidad de variables que tienen los estudios para medir parte de estas consideraciones. Dicho esto, es importante empezar a teorizar más los conceptos para que se permita unificar y consolidar la disciplina del emprendimiento y su relación con la innovación

Tabla 6. Variables dependientes identificadas en los artículos empíricos

	VARIABLES DEPENDIENTES	Número de artículos	%
EMPRENDIMIENTO /INNOVACIÓN	Innovación	9	36
	Emprendimiento/ OE (innovación + toma de riesgo Proactividad)	6	24
	Actividad emprendedora (emprendimiento corporativo)	5	20
	Emprendimiento (creación de empresa)	4	16
	Oportunidad para emprender	1	4
	Probabilidad de emprender	1	4
	Tasas de prevalencia del emprendimiento social y comercial a nivel nacional	1	4
	Adquisición de un negocio	1	4
	Locos de control interno	1	4
	Empresas innovadoras (INN)	1	4
	Capacidad de absorción	1	4
	Economía de la creatividad: Patentes / Pubs / I + D	1	4
	Política I + D	1	4
	Dificultad de arrancar (AF)	1	4
	Características del empresario (CE)	1	4
	Capital humano (HC) público	1	4
	Orientaciones empresarial internacionales (mercado-motivación-aprendizaje etc.)	1	4
	Rendimiento financiero	1	4
Nivel de capital de riesgo	1	4	
ECONOMÍA	Crecimiento económico	3	12
	Prosperidad nacional: producción por trabajador/capital por trabajador/mercado	1	4
	Porcentaje de capitalización del PIB	1	4

Fuente: elaboración propia (2017).

A continuación, se consolidan los resultados del análisis de los 34 artículos seleccionados:

Tabla 7. Resultados: consideraciones de análisis para identificación de líneas

INVESTIGACIONES	PASADO DE LAS INVETIGACIONES	FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN
Teoría económica institucional	La mayoría no tiene un marco teórico específico.	La teoría económica institucional.
Factores formales e informales	Se identifican factores formales e informales, pero de manera implícita, no se estudian el porqué de las relaciones.	Como se relacionan y sus efectos en las dinámicas emprendedoras de diferentes contextos.
Técnicas	Estudio de correlaciones en estudios empíricos cuantitativos. Prima la regresión lineal.	Complementar con técnicas cualitativas y estudiar los efectos y causas de las relaciones estudiadas.
Fuentes	Datos de fuentes secundarias, en especial GEM Y WB.	Validar instrumentos, usar más fuentes primarias y nacionales como complemento.
Variables	Cultura nacional y acceso al crédito (instituciones formales) son las variables independientes predominantes. Pocos estudios con el emprendimiento y la innovación como variables independientes. La innovación prima como variable dependiente.	Estudios de causas, efectos de la cultura como variable moderadora del emprendimiento y la innovación. Ampliar el estudio del acceso a créditos como moderador del emprendimiento e innovación. Teorizar más sobre emprendimiento e innovación.
Nivel de análisis	Estudios de niveles macro.	Estudios micro y meso.

Fuente: elaboración propia (2017).

POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de acercarse a las posibles temáticas por afianzar en el estado del arte, hemos identificado en los artículos analizados: cercanía con la teoría económica institucional, los factores formales e informales, las técnicas metodológicas, las fuentes, las variables y su nivel de análisis (ver tabla 7); esto nos permitió hacer un acercamiento de cómo se han venido abordado las relaciones entre innovación, cultura y emprendimiento en la literatura, y a partir de este diagnóstico, proponer posibles áreas de trabajo, que deben ser afianzadas en el marco de las investigaciones futuras.

Las posibles áreas de trabajo a profundizar son:

- I. Línea de investigación en emprendimiento e innovación en organizaciones**
Tiene como objetivo investigar el emprendimiento e innovación a nivel meso.
- II. Línea de investigación asistencia financiera en el emprendimiento e innovación**
Influencia de factores formales (asistencia financiera, acceso a créditos) para el emprendimiento e innovación.

III. Línea de investigaciones la cultura en la actividad empresarial

Estudiar la cultura en diferentes niveles es especial micro (cultura comunitaria, cultura organizacional) y sus efectos y relación con la actividad empresarial.

IV. Línea de investigación entornos para la innovación y emprendimiento

Investigar sobre los factores del entorno que se relacionan con la innovación y emprendimiento.

V. Línea de investigación cognición y comportamiento emprendedor

Investigar el pensamiento, comportamiento del emprendedor.

VI. Línea de investigación emprendimiento innovador

Investigar acerca del emprendimiento innovador y sus efectos en el desarrollo de la economía.

CONCLUSIONES

La cultura es determinante para las dinámicas empresariales, porque influyen en el crecimiento económico de las naciones. Sumado a esto, en la actual sociedad del conocimiento se demanda investigaciones que contribuyan al desarrollo de los países. El sector privado, Estado y las Universidades son determinantes para el futuro de los avances en el área.

En este análisis desde el punto de vista teórico, los artículos seleccionados tienen amplios enfoques institucionalistas, dentro de ellos se evidencian las condiciones formales e informales y en sus referencias bibliografía se identificaron autores que manejan la teoría; explícitamente el 47% versus el 53% implícito referencian la teoría económica institucional. Lo anterior nos acerca a la noción de que el enfoque institucional se viene consolidando de forma explícita y que la teoría es propicia para el desarrollo de la disciplina. Sumado a ello es 44% de los artículos contempla factores informales, frente al 52% donde se identifican formales e informales.

En cuanto a los niveles de análisis de los artículos seleccionados, nos hemos percatado que el 40% de las investigaciones son macro frente al 28% meso. Es decir, el nivel de análisis de la cultura en el emprendimiento e innovación es aplicado en mayor medida a los países, seguido de la aplicación a las empresas. Esto nos abre el camino a afianzar investigaciones a nivel micro en el área.

Las herramientas de análisis más usadas por los autores corresponden a técnicas tales como la regresión lineal propia de los estudios macro, será necesario hacer uso de otras técnicas metodológicas que contribuyan en gran medida. También encontramos que la fuente de datos usada para hacer los análisis y aplicarles los métodos estadísticos son secundarias; entre estas se destaca el (GEM Y WB). Y hay estudios que hacen uso de fuentes primarias y secundarias. Se encuentra necesario hacer uso de más fuentes primarias que afiancen las investigaciones en el área.

En este análisis hemos encontrado que la variable independiente que predomina es la cultura, frente a la dependiente innovación. Desde lo cuantitativo podemos concluir que más del 50% de los artículos analizados hablan de las instituciones que condicionan la actividad empresarial, y el 60% de los artículos estudian a la cultura como una variable que incide de forma directa en la innovación y el emprendimiento.

Finalmente concluimos que se hace necesario consolidar las investigaciones en torno al emprendimiento que propicia la innovación, ambos condicionados por el entorno en especial por la cultura. La cultura, el emprendimiento y la innovación contribuyen en gran medida al desarrollo y crecimiento económico de un territorio.

REFERENCIAS

- Acs, Z., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31 (3), 219-234.
- Ailon, G. (2008). "Mirror, Mirror on the Wall: Culture's Consequences in a Value Test of Its Own Design." *Academy of Management Review* 33 (4): 885-904.
- Anokhin, S., & Schulze, W. (2009). Entrepreneurship, innovation, and corruption. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 465-476.
- Aparicio, S., Urbano, D., & Audretsch, D. (2016). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 45-61.
- Audretsch, D., Obschonka, M., Gosling, S., & Potter, J. (2017). A new perspective on entrepreneurial regions: linking cultural identity with latent and manifest entrepreneurship. *Small Business Economics*, 48 (3), 681-697.
- Block, J., Thurik, R., van der Zwan, P., & Walter, S. (2013). Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants From a Cross-Country Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (5), 1099-1121

- Busenitz, L. W., Gómez, C., & Spencer, J. W. (2000). Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 994.
- Castaño-Martínez, M. (2015). *Policies to promote entrepreneurial activity and economic performance María-Soledad*
- Cavalcante, S., & Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (Re) establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49 (8), 1327-1342.
- Cuervo, A., Soriano, D. R., & Dobón, S. R. (Eds.). (2007). *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*. Bancaja.
- Díez-Martín, F., Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2016). Explaining nation-wide differences in entrepreneurial activity: a legitimacy perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (4), 1079-1102.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). The new institutionalism in organizational analysis (vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). International entrepreneurial culture-Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship. *International Business Review*, 21 (4), 708-721.
- Doblinger, C., Dowling, M., & Helm, R. (2016). An institutional perspective of public policy and network effects in the renewable energy industry: enablers or disablers of entrepreneurial behaviour and innovation? *Entrepreneurship & Regional Development*,
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (7-8), 707-730.
- Finkle, T. A. (2012). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36 (4), 863-884.
- Gómez-Haro, J. A. A., & 'n. (2015). Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship.
- Griffiths, M., Kickul, J., Bacq, S., & Terjesen, S. (2012). A Dialogue With William J. Baumol: Insights on Entrepreneurship Theory and Education. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 36 (4), 611-625.
- Hechavarría, D. M. (2016). The impact of culture on national prevalence rates of social and commercial entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12 (4), 1025-1052.
- Henrekson, M. (2014). Entrepreneurship, innovation, and human flourishing. *Small Business Economics*, 43 (3), 511-528.

- Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hopp, C., & Stephan, U. (2012). The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self-efficacy and start-up success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24 (9-10), 917-945.
- Kreiser, P., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34 (5), 959-983.
- Kirzner, I. (1999). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, 11, 5-17.
- Li, Y., & Zahra, S. (2012). Formal institutions, culture, and venture capital activity: A cross-country analysis. *Journal of Business Venturing*, 27 (1), 95-111.
- Minniti, M., & Lévesque, M. (2008). Recent developments in the economics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 23 (6), 603-612.
- Morris, M., Ávila, R., & Morris, M. (1993). Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 19 (April 2016), 595-612.
- Mueller, S., & Thomas, A. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16 (1), 51-75.
- Mueller, V., Rosenbusch, N., & Bausch, A. (2013). Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation. *Journal of Management*, Vol. 39.
- Nissan, E., Galindo, M., & Picazo, M. (2012). Innovation, progress, entrepreneurship and cultural aspects. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (4), 411-420.
- Phan, P. H., & Der Foo, M. (2004). Technological entrepreneurship in emerging regions. *Journal of Business Venturing*, 19 (1), 1-5.
- Rauch, A., Frese, M., Wang, Z., Unger, J., Lozada, M., Kupcha, V., & Spirina, T. (2013). National culture and cultural orientations of owners affecting the innovation-growth relationship in five countries. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25 (9-10), 732-755.
- Schiavone, F. (2011). Strategic reactions to technology competition: a decision-making model. *Management Decision*, 49 (5), 801-809.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

- Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8 (1), 59-73.
- Shane, S. (1994). Cultural Values and the Championing Process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18 (4), 25-42.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. In C. A. Kent, D. L. Sexton & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall. Inc.
- Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship research: Entrepreneurial management.
- Strese, S., Adams, D., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25 (5), 1149-1168.
- Taylor, M., & Wilson, S. (2012). Does culture still matter?: The effects of individualism on national innovation rates. *Journal of Business Venturing*, 27 (2), 234-247.
- Tiessen, J. H. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research. *Journal of Business Venturing*, 12 (5), 367-384.
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.
- Urbano, P., Díaz, C., & Hernández, M. (2007). La teoría económica institucional: el enfoque de North en el ámbito de la creación de empresas. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*, 2, 1-15.
- Veciana, J. (2006). Entrepreneurship as a scientific research programme. In *Entrepreneurship* (pp. 23-71). Springer Berlin Heidelberg.
- Veciana, J. (2007). Las nuevas empresas en el proceso de innovación en la sociedad del conocimiento: evidencia empírica y políticas públicas. *Eco 363*: 103-18.
- Wennberg, K., Pathak, S., & Autio, E. (2013). How culture moulds the effects of self-efficacy and fear of failure on entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25 (9-10), 756-780.
- Williams, L., & McGuire, S. (2010). Economic creativity and innovation implementation: The entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries. *Small Business Economics*, 34 (4), 391-412-7
- Wong, P., Ho, Y., & Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24 (3), 335-350.

3

Estudios en organizaciones privadas y públicas

Área: Estrategias empresariales y responsabilidad social en la organizaciones.

**Responsabilidad social.
Estrategia transformadora de las
comunidades en las empresas
mixtas petroleras venezolanas**

RESPONSABILIDAD SOCIAL. ESTRATEGIA TRANSFORMADORA DE LAS COMUNIDADES EN LAS EMPRESAS MIXTAS PETROLERAS VENEZOLANAS

SOCIAL RESPONSIBILITY TRANSFORMING STRATEGY OF COMMUNITIES IN VENEZUELAN MIXTES OILS COMPANIES

*Félix Franco Segovia**, *Ronald Prieto Pulido***, *Annherys Paz Marcano****
*Milagros Villasmil Molero***** & *William Pirela Morán******

Resumen

El propósito de esta investigación es analizar la responsabilidad social como estrategia transformadora de las comunidades en las empresas mixtas petroleras venezolanas. Metodológicamente, es un paradigma positivista, tipología del estudio descriptivo, diseño de investigación no experimental, transaccional de campo. La población de estudio fue (30) gerentes de las empresas objeto de estudio. La recolección de datos utilizó como técnica la encuesta, e instrumento un cuestionario de 12 ítems con opciones de respuestas múltiples, validado por 10 expertos; la confiabilidad se comprobó de la fórmula de Alpha Cronbach con un resultado de $r = 0,94$ de fiabilidad. La interpretación de los datos, se realizó con la estadística inferencial. En líneas generales, los resultados indicaron que la responsabilidad social, ofrece un medio para dar respuesta a las necesidades de las comunidades adyacentes a las empresas mixtas del sector petrolero venezolano, donde trabajan de manera integral con los miembros de ellas, con el fin de aportar desde la práctica de estrategias iniciativas e ideas transformadoras para el bienestar del entorno y con ello propender de una mejor calidad de vida de las personas, mediante elementos que integran el desempeño, alianza social, inversión y compromiso social compartido con los grupos de interés.

Palabras clave: responsabilidad social, estrategia transformadora, desempeño social, alianza social inversión social, compromiso social, comunidades, empresas mixtas petroleras Venezolanas.

Abstract

The purpose of this research is to analyze social responsibility as a transformative strategy of the communities in Venezuelan mixed oil companies. Methodologically, it is a positivist paradigm, typology of the descriptive study, research design non-experimental, transactional field. The study

* Petróleos de Venezuela (PDVSA). Correo electrónico: fjfs67@hotmail.com.

** Universidad Simón Bolívar, Barraquilla, Colombia. Correo electrónico: rprieto1@unisimonbolivar.edu.co.

*** Universidad de La Guajira, Colombia. Correo electrónico: aipaz@uniguajira.edu.co; annheryspaz@hotmail.com

**** Universidad Libre Seccional Barranquilla. Correo electrónico: mvillasmil@unilibrebaq.edu.co.

***** Universidad privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Zulia-Venezuela. willpirela@gmail.com

population was (30) managers of the companies under study. The data collection used as a technique the survey, and instrument a questionnaire of 12 items with multiple response options, validated by 10 experts; reliability was checked from the Alpha Cronbach formula with a result of $r = 0.94$ of reliability. The interpretation of the data was performed with the inferential statistics. In general terms, the results indicated that social responsibility offers a means to respond to the needs of the communities adjacent to the joint ventures of the Venezuelan oil sector, where they work in an integral way with the members of them, in order to contribute from the practice of strategies and transformative ideas for the well-being of the environment and with it to promote a better quality of life of people, through elements that integrate performance, social alliance, investment and social commitment shared with stakeholders.

Key words: social responsibility, transformative strategy, social performance, social alliance social investment, social commitment, communities, joint Venezuelan oil companies.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la dinámica de los procesos empresariales han sido objeto de transformaciones y cambios producto del avance de tendencias marcadas por enfoques estratégicos como la globalización de los mercados, dejando en caso de lado el valor social, como indicador que aporta al desarrollo económico de las naciones de origen, constituyendo el sector productivo un ente gestor de progreso con la practicidad de estrategias sociales para crear respuestas que ayuden a las comunidades atender las necesidades acuciantes, que limitan su sostenibilidad.

Si bien es cierto, en la actualidad, según Prieto y Chirinos (2013), Prieto, González y Paz (2014) y Prieto, Emonet, García y González (2015) las transformaciones registradas en los escenarios de la economía venezolana, han conllevado no solo al mercado empresarial sino también al colectivo social al establecimiento de medios de participación y acción voluntaria en su entorno, representando su actuación una alternativa que aporta a ideas para atender las realidades asociadas a las necesidades o problemas de la sociedad de hoy.

En este particular, las organizaciones de orden público como privado en Venezuela, no son excluyentes del tema social representando un medio que focaliza su atención en el ejercicio de actividades tanto económicas como sociales de manera voluntaria, siendo esta última capaces de generar ideas que coadyuven a solventar las situaciones que deterioren la calidad de vida de las personas de las comunidades del entorno, en las que ejercen las funciones económicas, administrativas y operacionales.

De tal manera, que las actividades vinculadas de estrategias sociales les han facilitado tanto la incursión como recuperación de la imagen empresarial, donde no solo trata de generar bienes y servicios para la estabilidad económica, sino además de convertirse en una función integral de proyección social para la construcción de comunidades sostenibles, con la gestión de acciones que permitirán el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. En este particular, se explica que la formulación de estrategias comprende las directrices a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica de las organizaciones.

Bajo esta concepción, las organizaciones del sector petrolero venezolano deben establecer principios responsables donde guíen sus acciones sociales de forma objetiva, voluntaria, transparente y participativa, no solo con apoyo de los colaboradores adscritos a su fuerza laboral sino convocar los miembros de las comunidades de su entorno para trabajar de forma integral la responsabilidad social, con el establecimiento de elementos como alianzas, inversión y compromiso social, pudiendo establecer estrategias congruentes en las actividades planificadas como contribución a la sociedad bajo una gestión compartida del comportamiento responsable .

Por consiguiente, las organizaciones del sector Petrolero específicamente las mixtas han redimensionado la gestión de sus actividades tradicionales donde se centraba su función económica para incorporar en sus actividades misionales la de orden social, con el establecimiento de estrategias destinadas al desarrollo transformación social de las comunidades. (Castañeda, 2009), considera que la estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores.

En tal sentido, la responsabilidad social comprende una estrategia transformadora que aporta a la ética empresarial, el cual se apoya en la proyección sistémica de la base estratégica organizacional, permitiendo abordar la transformación en la gestión de sus funciones en realidades del entorno hacia el enfoque social compartido, pudiendo desde los resultados alcanzar ventajas competitivas. Para (Paz, Paz & Paz, 2011) responsabilidad social constituye una fuente distintiva para el alcance de ventajas competitivas en virtud de la construcción de un balance ético organizacional. En este orden de ideas, Navarro (2012) y Durán, Fuenmayor, Cárdenas y Hernández (2016), expresan que la responsabilidad social, “se basa en la mejora continua que permite a la empresa ser más competitiva, no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en las que opera y del entorno”. Por lo que la responsabilidad la asumen de manera voluntaria cuando sus acciones afectan con impactos el medio ambiente, y las condiciones de desarrollo humano

En líneas generales, las empresas objeto de estudio son responsables por la gestión u omisión de sus funciones en el sector económico donde ejercen la producción de bienes o servicios; por tanto a pesar de que su objetivo central es la productividad energética sustentada en la extracción y transformación del capital natural, en este particular el petrolero y sus derivados, hoy día sus actividades económicas han planteado la participación de su gente con la comunidad, el cual apropia sus acciones al desarrollo social donde lleva a cabo sus actividades tanto administrativas como operativas.

Dentro de este marco, vale destacar que la responsabilidad social por sí solo no daría efecto sin con ello no se emprende la práctica de elementos como desempeño, alianza, inversión y compromiso social con los grupos de interés, para crear sinergia en la búsqueda del bienestar colectivo, recurriendo a la incorporación voluntaria de ellos al servicio de un compromiso social integral, además propiciar escenarios que despierten el interés hacia la calidad de vida del ser humano desde la experiencia de ideas comunitarias acordes a su contexto.

De allí el interés de transformar los hábitos sociales de esquemas tradicionales focalizados en la atención de medir los indicadores económicos de las empresas objeto de estudio, para crear una gestión social compartida con las comunidades, el cual estén determinadas por actividades innovadoras, creativas, planificadas, implicando el apoyo hacia la equidad del colectivo, partiendo de características que coadyuven mitigar los efectos de la incertidumbre y desigualdades en la sociedad.

A este efecto se infiere, el interés por la orientación de objetivos estratégicos para desarrollar esquemas de trabajo capaces de contribuir al bienestar social e igualmente promover la obtención de ingresos, calidad de vida, apropiación de lo público como espacio de interés colectivo, siendo finalmente la participación ciudadana integrada, la que funde la convivencia humana sana, a través de la base del emprendedor social que desarrolle actividades responsables.

Cabe expresar, que las empresas objeto de estudio deben trabajar para transformar responsablemente el entorno social, en el cual interviene, a través de la participación activa de sus colaboradores con los miembros comunitarios en los diversos escenarios donde se desenvuelve, siendo motores garantes de ideas que aporte a la calidad de vida mejor, de allí la necesidad de los investigadores de analizar la responsabilidad social como estrategia transformadora de las comunidades en las empresas mixtas petroleras Venezolanas.

MARCO TEÓRICO

Fundamentos teóricos de la responsabilidad social

Para Paz, Sánchez & Magdaniel (2016) la responsabilidad social cumple un rol gestor y ejecutor del bienestar en el colectivo social, es decir generador de prosperidad, en los cuales no solo son protagonistas de su desarrollo sino entes impulsores de calidad de vida del entorno, el cual lo lleva a cabo de manera voluntaria para minimizar efectos que deterioren un ambiente sano. Carneiro (2009), la responsabilidad social, es la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y morales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores.

Según los criterios de Paz, et al. (2016) las organizaciones en su gestión deben establecer estrategias que guían las acciones tanto administrativas como sociales, no solo con apoyo de su gente sino mediante la participación de las personas de las comunidades aledañas a su ubicación económica, como un compromiso por crear una actuación compartida en las actividades de responsabilidad social. Asimismo, Guédez (2006, citado de Paz, et al. 2017), la responsabilidad social es el conjunto de estrategias para identificar, atender, anticipar, sobrepasar las necesidades, expectativas, capacidades de los grupos de interés interno, externo.

Sobre este particular para los investigadores, los autores coinciden que la responsabilidad social se concibe como las repuestas de las organizaciones a las expectativas de los sectores, agentes internos y externos con los cuales interactúa, es decir desde el compromiso con sus grupos de interés de forma voluntaria para agregar valor al bienestar de las comunidades del entorno donde lleva a cabo su actividad misional. Señalan Paz, Paz & Franco (2013) la responsabilidad social supone una mirada comprometida con la comunidad, convirtiéndose en un instrumento gestor y ejecutor del bienestar colectivo.

Estrategia transformadora de la responsabilidad social

En la actualidad los diversos sectores productivos de la economía venezolana que han despertado el interés en insertar en su gestión la práctica estratégica de iniciativas sociales, que promuevan voluntariamente un comportamiento corresponsable que aporte la construcción de comunidades sostenibles. Según Méndez (2003) la sociedad no es un actor específico objeto de la responsabilidad social, sino una categoría que puede incorporar a distintos actores o grupos, como asociaciones de vecinos, escuelas, centros asistenciales, organizaciones

no gubernamentales, iglesias, asociaciones comunitarias, grupos de opinión, asociaciones de productos, universidades, entre otros.

La responsabilidad social se nutre de un conjunto de estrategias integrada por elementos que también aparecen citados en la mayoría de definiciones, y que se resumen en: compromiso, voluntariado, beneficios para la sociedad, conducta ética, desempeño ambiental y adaptabilidad. Todos estos elementos, se identifican en alguna medida en las empresas que incluyen la responsabilidad social en el desarrollo de sus actividades y, como se puede apreciar, ni la dimensión ni el sector constituyen condicionantes para adoptarlo.

El desempeño social responsable de las empresas es considerado un sentido de identidad, tanto en el ámbito del autoapreciación de la organización en su conjunto, como en función de la identificación de cada trabajador con su empresa. (Gúedez, 2010) sostiene las empresas responsables, se sienten bien consigo mismas, porque están bien con la sociedad, pues entre la ética en una relación consustancial con las relaciones sociales.

Por otra parte, Schuler & Cording (2006) el desempeño social refleja el involucramiento de una organización con prácticas de responsabilidad social, lo cual puede suscitar actitudes positivas en los empleados que laboran en esta organización, debido a que perciben que su organización es sensible a los asuntos sociales. Por su parte, agregan Carroll & Buchholtz (2006, citado de Páez 2010) que el desempeño social va más allá de la preocupación de las compañías por considerar el impacto de sus acciones sobre la sociedad, para centrarse en lo que las compañías son capaces de lograr al aceptar su responsabilidad social y adoptar una filosofía de voluntad de respuesta.

Por consiguiente, Andriof & Waddock (2002, citado de Páez 2010) define el desempeño social mediante tres aspectos: el primero, como la configuración de principios de responsabilidad social; el segundo término los procesos de respuesta a los requerimientos sociales; mientras el tercero se refiere a las políticas, programas y resultados tangibles que reflejan las relaciones de la compañía con la sociedad, que en su conjunto han sido denominados como prácticas.

En líneas generales, el desempeño social se asume desde los criterios planteados por Carroll & Buchholtz (2006, citado de Páez 2010), de tal manera que la gestión de las empresas mixtas petroleras Venezolanas busca una orientación para asentar una relación entre ellas y la sociedad de su entorno, con el fin de trabajar en conjunto por el bienestar común, incluyendo desde sus prácticas los diversos grupos de interés.

En cuanto al tema de alianzas sociales vienen hacer la unión entre empresas - organizaciones en función de un asunto (Méndez, 2003) la define una actividad puntual determinada en un momento dado en forma de evento, campaña, financiamiento, proceso de intermediación en beneficio de la comunidad y no de intereses mutuos, por lo tanto están excluidas de este contexto las alianzas para fines comerciales.

Plantea (Guédez, 2006), la integración está orientada hacia las ciudadanías corporativas, ya que las alianzas sociales no descartan necesariamente las estrategias, pueden convivir dentro de un aspecto en forma continua, esta apertura es de interés en países en vías de desarrollo, cuyas necesidades de desequilibrios ameritan diferentes estrategias y distintos ángulos de atención.

Por consiguiente, se admite que la alianza comprende la creación de agendas comunes mediante la combinación de recursos, riesgos y beneficios, siendo colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible, de tal manera que se trata de la colaboración entre estas organizaciones para trabajar en un proyecto social o de desarrollo de forma conjunta, bajo una misma estrategia y modelo operativo. Para (Guédez, 2008) la alianza social es una actividad orgánica de la organización, que busca mecanismos de integración de la comunidad con la empresa.

Según los criterios de los autores abordados en este aparte, la alianza social en las empresas mixtas petroleras venezolanas se conjuga con la interacción con otras empresas tanto públicas como privadas donde de manera conjunta trabajan por el bien común de las comunidades, con el fin de favorecer el bienestar y la calidad de vida del colectivo. En este particular, los autores coinciden al destacar que alianza social, permite trabajar con otros por la calidad de vida de todos con equidad, compromiso y cooperación mutua, siendo asumido el sustento desde la teoría de (Méndez, 2003).

Guédez (2006) afirma, que la inversión social es una manera en la cual las organizaciones pueden contribuir al desarrollo de las comunidades. Para (Araque & Montero, 2006) la inversión social, pretende actuar sobre las causas del problema más sobre sus manifestaciones, lo cuales se apoya en las ideas de cooperación, reciprocidad, pretenden ser más proactivas en remediar.

Por consiguiente, añade Reyno (2007), constituye un enfoque integral de la interacción entre sociedad-empresa orientada a satisfacer las necesidades prio-

ritarias de la comunidad, contribuyendo a su desarrollo, eliminando el enfoque caritativo para destacar el desarrollo de proyectos. En tal sentido, comprende una filosofía de inversión mezclando objetivos éticos con medios ambientales, sociales, financieros.

En líneas generales, la inversión social el aporte generado de la actuación social de las organizaciones sean estas privadas o públicas, en los cuales las empresas mixtas petroleras no están exentas, sino constituye una fase del quehacer en la gestión social que se asumen en sus procesos de trabajos para la construcción de sociedades equitativa y sostenibles, por ello se contempla como una participación activa en las actividades sociales dirigidas a la comunidad que la rodea. A razón de ello, los autores muestran un equilibrio en sus puntos de vistas, siendo la inversión social en esta investigación planteada en los preceptos de Reyno (2007), el cual facilita la intervención entre la empresa con la sociedad, para construir a su desarrollo.

En este sentido, el compromiso social es una respuesta que otorga un ciudadano ante la realidad, es decir, toma decisiones para vivir en comunidad de manera digna, respetuoso y sobre todo estableciendo políticas de apoyo a los más débiles. Por consiguiente, puede definirse como la aportación voluntaria que hace un ciudadano ante las exigencias *éticas* de un mundo justo. Por consiguiente, se destaca que el compromiso social comprende la gestión eficaz para realizar obras beneficiosas o motivantes en una comunidad humanitaria. Frecuentemente las organizaciones oficiales o estatales por naturaleza tienen un compromiso responsable el cual debe cubrir las necesidades vulnerables de un pueblo.

Explica Guédez (2010) que el compromiso socio-sustentable contempla dos exigencias correlacionadas, la integración económica-social-ambiental e intergeneracional, la primera se refiere a la armonía entre el crecimiento económico, equidad social y preservación ambiental mientras la segunda implica la obligación de asegurar un planeta sano a las generaciones futuras. Añez, et al. (2008) relacionan la responsabilidad y el compromiso social de las empresas a operar para agregar valor a la sociedad, mediante prácticas tolerables, negocios, estrategias corporativas donde este envuelto el compromiso empresarial de aplicar sistemáticamente recursos para respetar, promover el derecho personal, crecimiento social, cuidado del ambiente en beneficio de los autores involucrados en actividades de la empresa.

De acuerdo con los autores referenciados en este aparte, el compromiso social desde las actividades desarrolladas por las empresas mixtas petroleras, se sustenta de la gestión eficaz para llevarlas a cabo de manera voluntaria, el cual agre-

ga valor al bienestar del colectivo, mediante obras, programas y proyectos para dar respuesta a las necesidades asentadas en las comunidades adyacentes; en este estudio se sustenta de los postulados de Santos (2010); a pesar de coincidir con las teorías citadas.

MÉTODO

Para observar la situación objeto de estudio, se requiere aplicar técnicas y herramientas del método científico para alcanzar nuevos hallazgos y posterior conocimiento de la realidad investigada. En este sentido, se esboza el estudio desde el enfoque positivista, con una tipología de investigación analítica y descriptiva, diseño no experimental, transaccional de campo. La población fue el personal gerencial adscrito a la gerencia de desarrollo social y recursos humanos de las empresas asentadas en el Estado Zulia, Venezuela, siendo treinta (30) gerentes, que por las características finitas y accesibles, no se aplicó muestra estudiándose a través de los criterios de censo.

Sobre los aspectos planteados en la recolección de información se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de 12 ítems con 5 opciones de respuesta múltiples, validado por 10 expertos, en la confiabilidad se empleó la fórmula de alfa cronbach, teniendo como resultado de $r=0,94$ de fiabilidad. El análisis e interpretación de los datos se utilizó la estadística inferencial. Cabe señalar, que la información se sustentó de autores como: Behar (2009); Guanipa (2010); Hernández, et al. (2014); Bernal (2009), Méndez (2012) y Tamayo y Tamayo (2010).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Partiendo de la base de los argumentos planteados, se expone el análisis los resultados, el cual representa la integración cuantitativa obtenida de la opinión de los encuestados, acerca de la variable objeto de estudio, en este caso responsabilidad social.

En lo referentes a los datos planteados por los encuestados, se evidencia mediante la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey diferencias significativas entre los indicadores de la dimensión elementos de la responsabilidad social de la variable Responsabilidad Social, al mismo tiempo se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores. (Ver tabla 2).

Tabla 1. Nivel de significancia. Dimensión: elementos de la responsabilidad social Anova de un factor

ANOVA					
Puntaje					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	43.277	3	14.426	92.225	.000
Dentro de grupos	18.144	116	.156		
Total	61.421	119			

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 2. Dimensión: elementos de la responsabilidad social Anova de un factor. Subconjuntos homogéneos.

Puntaje				
HSD Tukeya				
Factor	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
Desempeño social	30	2.1889		
Alianza social	30		3.0778	
Inversión social	30		3.2556	
Compromiso social	30			3.8667
Sig.		1.000	.307	1.000
Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.				
a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 30.000.				

Fuente: Elaboración propia (2017).

En la tabla 2, se presentan los resultados de comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey, en el cual se ubican tres subconjuntos, establecidos en similitud y diferencias de comportamientos entre sus medias, correspondiendo el primero al indicador Desempeño social con la puntuación más baja destacando una media de = 2,18 puntos, en el segundo subconjunto se ubican los indicadores alianza social con un promedio de = 3,07 puntos e Inversión social con una media de = 3,25 pts., en el tercer subconjunto se sitúa Compromiso social con media = 3,86 puntos.

El análisis realizado permitió observar las diferencias significativas entre indicadores, al igual que entre los grupos, por lo que según los datos alcanzados como resultado de la opinión expresada por la población objeto de estudio, mediante el cual se establecieron tres subconjuntos, revelándose diferencias altamente significativas entre el indicador desempeño social con respecto a los indicadores alianza social, inversión social y compromiso social.

El posicionamiento de indicador compromiso social en la información planteada en la tabla 2, el análisis obedece a la preferencia de los sujetos encuestados al momento de emitir sus respuestas, siendo indicativo que este representa el primer aspecto que amerita considerarse en la gestión de la responsabilidad social. Por su parte con los resultados obtenidos de los elementos de la responsabilidad social, se evidencia en las empresas mixtas del sector petrolero ubicadas en el occidente de Venezuela específicamente en el Estado Zulia, en estas se identifican moderadamente en alguna medida en las empresas que incluyen la responsabilidad social en el desarrollo de sus actividades, donde ni la dimensión ni el sector constituyen factores condicionantes para adoptarlo.

El promedio del indicador desempeño social se ubicó en la categoría de análisis baja entre el intervalo establecido ($1.80 < 2.59$), los indicadores alianza social e inversión social se ubicaron en la categoría de análisis moderada entre el intervalo ($2.60 < 3.39$) y compromiso social en la categoría de análisis alta entre el intervalo establecido ($3.40 < 4.19$), estos resultados muestran la misma tendencia en los criterios manifestados por los sujetos informantes, quienes conciben que los elementos de la responsabilidad social en las empresas mixtas del sector petrolero del Estado Zulia Venezuela, se encuentran en un nivel baja, moderadas y alta respectivamente según baremo.

Estos resultados revelan contradicciones en los criterios manifestados por los sujetos informantes, quienes conciben que los elementos de la responsabilidad social se encuentran moderadamente concordante con lo planteado por Coduras (2015) la responsabilidad social empresarial se nutre de un conjunto de elementos que también aparecen citados en la mayoría de definiciones, y que se resumen en: compromiso, voluntariado, beneficios para la sociedad, conducta ética, desempeño ambiental y adaptabilidad. Todos estos elementos, se identifican en alguna medida en las empresas que incluyen la responsabilidad social en el desarrollo de sus actividades y, como se puede apreciar, ni la dimensión ni el sector constituyen condicionantes para adoptarlo.

Seguidamente, en cuanto al indicador desempeño social, los resultados muestran una media baja lo cual difiere con los criterios de Guédez (2010), quien manifies-

ta que el desempeño social responsable de las empresas promueve un mayor sentido de identidad, tanto en el ámbito de la auto apreciación de la organización en su conjunto, como en función de la identificación de cada trabajador con su empresa.

Así este sostiene las empresas cuando asumen un desempeño socialmente responsable, se sienten bien consigo mismas, porque están bien con la sociedad, entre la ética como en la responsabilidad social empresarial existe una relación consustancial, donde no puede comprenderse la ética independientemente de las relaciones sociales, tampoco pueden entenderse las relaciones sociales al margen de la ética.

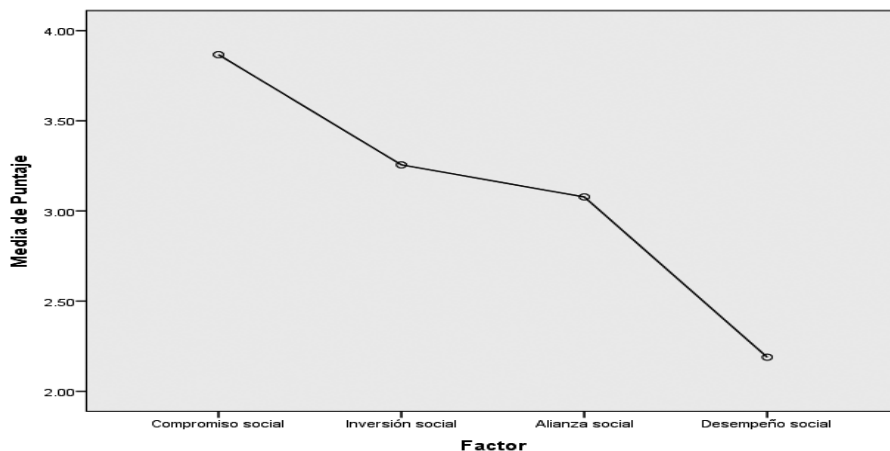
El resultado para el indicador alianza social, maneja una media moderada lo que es moderadamente concordante con lo planteado por Méndez (2003), quien manifiesta que las alianzas sociales vienen hacer la unión entre empresas y organizaciones en función de un asunto de interés general para realizar una actividad puntual determinada en un momento dado como puede ser un evento, campaña, financiamiento o un proceso de intermediación, claro está en el ámbito de actuación a beneficio de la comunidad, no de intereses mutuos, por lo tanto están excluidas de este contexto las alianzas para fines comerciales.

El indicador inversión social, maneja una media moderada lo que es moderadamente concordante con lo planteado por Reyno (2007), constituye un enfoque integral de la interacción entre sociedad u organización donde la aplicación de esta se orienta a satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad, contribuyendo a su desarrollo, eliminando el enfoque caritativo para destacar estar más ligado a la sustentabilidad o desarrollo de proyectos.

Por su parte el indicador compromiso social, maneja una media alta lo que concuerda con lo planteado por Santos (2010), trata la gestión eficaz para realizar obras beneficiosas o motivantes en una comunidad humanitaria. Frecuentemente las organizaciones oficiales o estatales por naturaleza tienen un compromiso responsable el cual debe cubrir las necesidades vulnerables de un pueblo.

La figura 1, que a continuación se presenta ilustra las tendencias de las opiniones manifestadas por los sujetos en las empresas mixtas del sector petrolero del Estado Zulia Venezuela, donde se observa las medias de los indicadores de la dimensión elementos de la responsabilidad social. En este, se muestran los promedios en orden descendentes de acuerdo con la preferencia de los gerentes del contexto investigado.

Figura 1. Medias para la Dimensión: Elementos de la responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia (2017)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En virtud, de los aspectos resaltantes en el proceso investigativo se hace necesario describir aquellas que a manera de discernimiento permitieron conocer la situación objeto de estudio. De esta forma, a continuación se mencionan las generalidades alcanzadas de acuerdo con el objetivo planteado.

En referencia al objetivo analizar la responsabilidad social como estrategia transformadora de las comunidades en las empresas mixtas petroleras venezolanas, a través de este se mostró la práctica de acciones para la convivencia de la comunidad realizando obras en su beneficios, sin consultar en ella, pudiendo al igual motivar a todos los grupos de interés a participar en las actividades comunitarias, asimismo a las personas desfavorecidas como parte de la responsabilidad social de la empresa.

Por otra parte, medianamente según los encuestados se recogen las expectativas de la comunidad para evaluar el comportamiento socio-ambiental como resultado de la gestión empresarial, y aplicar correctivos que contribuyan a fortalecer la gestión social desde el desarrollo de mecanismos de acción, donde se involucren no solo los colaboradores de la empresas en estudio, sino también los miembros de las comunidades para garantizar tanto el bienestar como la calidad de vida del colectivo en el entorno donde convive, estableciendo alianzas a entes

gubernamentales u otras empresas de interés que coadyuve a trabajar en conjunto para la sostenibilidad de desempeño social eficiente y eficaz.

A continuación se expresan las sugerencias que a manera de aporte final, considerando los resultados derivados del estudio como son:

- Generar compromiso con la comunidad para dar seguimiento al desarrollo de alianzas e inversión en los programas sociales, formando la participación de líderes responsable con el entorno, siendo capaces de monitorear y llevar acabo el seguimiento de las actividades, para detectar posibles desviaciones; además de disponer de ideas contingencia les en caso de suscitarse imprevistos.
- Mantener la práctica de los elementos de la responsabilidad social, mediante la inserción de los grupos de interés para llevar a cabo ideas que agreguen valor a la gestión empresarial y las comunidades, es decir un desempeño social integral con los diversos actores.
- Promover mediante talleres, jornadas la participación activa y voluntaria de la comunidad- empresa y grupos de interés en actividades planificadas para cubrir y atender las necesidades comunitarias.

REFERENCIAS

- Añez, S.; Hernández, R.; Silvestri, K. y Gómez, O. (2008). Análisis de los elementos que componen la responsabilidad social corporativa. *Revista Formación Gerencial de la Universidad del Zulia (LUZ)*. Año 7, Núm. 2 noviembre. pp. 173-185. Maracaibo. Venezuela.
- Araque, R y Montero. M (2006). *La Responsabilidad social de la empresa a debate*. Icaria. Barcelona.
- Behar, D (2009). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Shalom.
- Caneiro, M. (2009). *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Sevilla- España. Consejería de empleo. Consejo Andaluz de relaciones laborales.
- Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México: Ediciones Poder.
- Durán, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S. & Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 8 (2), 58 - 75.
- Guédez, V (2006). *Ética práctica de la Responsabilidad Social Empresarial* Editorial Planeta Venezolana. Venezuela.

- Guédez, V (2008). Ser confiable. Responsabilidad Social y Reputación Empresarial. Venezuela. Editorial Planeta Venezolana.
- Guédez, V (2010). Responsabilidad Social Empresarial. Visiones Complementarias hacia un modelo social. Venezuela. Edición especial 60 años de Venancham.
- Guanipa, M (2010). Reflexiones básicas sobre investigación. Maracaibo- Venezuela. Editorial de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Primera edición.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista; M (2014). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. Sexta Edición.
- Méndez, C (2012). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Colombia Editorial Limusa.
- Méndez, Ch (2003) Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XXI Venezuela. Editorial Strategos Consultores.
- Paz, A., Sánchez, J., Magdaniel, Y. & Robles, C. (2017). Estrategias de la responsabilidad social como acción voluntaria en la Universidad de La Guajira. En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia, 9 (1), 126-143.
- Paz, A., Harris, J. & Franco, F. (2016). Responsabilidad social gestión compartida con el emprendedor social en empresas mixtas del sector petrolero. Barranquilla, Colombia. *Revista Económicas CUC*, 37 (2), 47- 68.
- Paz, A; Sánchez, J. y Magdaniel, Y. (2016). Responsabilidad social Un Compromiso de Todos. Venezuela. Editorial Universidad de La Guajira. Primera Edición
- Paz, Annherys; Paz, José & Franco, Félix (2013). Responsabilidad social: una mirada sustentable hacia al ambiente en empresas mixtas petroleras. Maracaibo, Venezuela. V Jornadas Científicas Nacionales Dr. José Gregorio Hernández "Encuentro de Saberes Universitarios". Maracaibo /Venezuela 20 y 21 de noviembre de 2013.
- Paz, Annherys; Paz, Eduardo; Paz, José (2011). Responsabilidad social: un desafío u obligación ante la gestión ambiental en empresas carboníferas. Venezuela-Maracaibo. Jornadas Científicas Internas Dr. José Gregorio Hernández. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo/Venezuela 23 y 24 de noviembre de 2011. ISBN: 978-980-7437-00-4.
- Páez, I (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, vol. 26, núm. 116, julio-septiembre, 2010, pp. 63-81 Universidad ICESI Cali, Colombia.
- Prieto, R. A., & Chirinos, D. (2013). Gestión de la banca pública: una alternativa para los sectores de la economía no bancarizados. *CICAG*. Volumen 10, número (2), pp. 44-57.

- Prieto, R., Emonet, P. , García, J., & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21 (3).
- Prieto, R., González, D. & Paz, A. (2015). Responsabilidad social universitaria: Estrategia para el desarrollo sostenible en américa latina. *Ponencia presentada en memorias arbitradas de las VII Jornadas Científicas Internas Dr. José Gregorio Hernández. Maracaibo-Venezuela. Universidad Dr. José Gregorio Hernández*. ISBN: 978-980-7437-12-7, pp. 552-569.
- Reyno, M (2007). Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Tesis de grado Universidad Técnico Federico Santa María. Chile.
- Schuler, D. y Cording, M. (2006). A corporate social performance- corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31 (3), 540-558.
- Tamayo y Tamayo, M (2010). El Proceso de la Investigación Científica. México Editorial Limusa. D.F.

4

Estudios en organizaciones privadas y públicas

Área: Estrategias empresariales y responsabilidad social en la organizaciones.

**Prospectiva
MIPYMES de
seguridad privada
al 2025**

PROSPECTIVA MIPYMES DE SEGURIDAD PRIVADA AL 2025*

FORESIGHTSMES IN PRIVATE SECURITY IN 2025

*Tania Alejandra Sapuyes Chávez**, *Doris Amparo Babativa*** & *María Eugenia Tovar****

Resumen

El propósito del presente artículo fue analizar las acciones para visibilizar el futuro mediante técnicas de la prospectiva como herramienta de gestión en la planeación estratégica, con el fin de tomar acciones que ayuden a anticipar el futuro, influir en el crecimiento económico y brindar soluciones a las múltiples problemáticas del sector, teniendo en cuenta su prestigio. El enfoque fue mixto, desarrollándose en tres fases: una primera analítica descriptiva; una segunda, con actores de interés, mediante el método Delphi; y una tercera, para realizar el análisis estructural Mic Mac y Mactor, diseñando escenarios mediante los Ejes de Peter Schwartz, con los vectores competitivo-tecnológico y económico-social. El muestreo fue por conveniencia, donde participaron 16 empresas; se diseñaron talleres bajo el método Delphi, con la participación de 16 empresarios, 32 docentes, 26 expertos, 4 servidores públicos, 300 vigilantes y 600 estudiantes en formación para la seguridad y vigilancia privada y de administración de empresas. Los resultados indicaron la necesidad de regulación normativa interna e internacional, desarrollo de tecnología de punta, cualificación de personal para afrontar las nuevas formas de ciberterrorismo, fortalecer la estructura administrativa y clúster de productividad para optimizar las inversiones y el flujo de capital. Se concluyó que el acceso al conocimiento del entorno permite identificar tendencias de cambio en el manejo de la incertidumbre y la complejidad, aportando habilidades para la toma de decisiones estratégicas.

Palabras clave: Competitividad, globalización, prospectiva y seguridad privada.

Abstract

The purpose of this article was to analyze the actions to make the future visible through prospective techniques as a management tool in strategic planning, in order to take actions that help to anticipate the future, influence economic growth and provide solutions to the multiple problems of the sector, taking into account its prestige. The approach was mixed, developing in three

* Proyecto financiado por la Fundación Universitaria del Área Andina

** Magister en Administración de Organizaciones; Especialista en Educación Superior a Distancia; Psicóloga con énfasis en Social Comunitaria, UNAD, Bogotá (Colombia). Docente Investigadora Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Financieras.

*** Magister en docencia, psicóloga. Docente investigadora de Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Financieras.

**** Magister en educación. Especialista en ecología, medio ambiente y desarrollo. Agróloga y Bióloga. Docente investigadora Facultad Ciencias Administrativas Económicas y Financieras.

phases: a first descriptive analysis; a second, with actors of interest, using the Delphi method; and a third, to carry out the structural analysis Mic Mac and Mactor, designing scenarios through the Axes of Peter Schwartz, with the competitive-technological and economic-social vectors. Sampling was for convenience, where 16 companies participated; workshops were designed under the Delphi method, with the participation of 16 entrepreneurs, 32 teachers, 26 experts, 4 public servants, 300 guards and 600 students in training for security and private surveillance and business administration. The results indicated the need for internal and international regulatory regulation, development of state-of-the-art technology, qualification of personnel to face the new forms of cyber- terrorism, strengthen the administrative structure and productivity cluster to optimize investments and capital flow. It was concluded that access to knowledge of the environment allows identifying trends of change in the management of uncertainty and complexity, providing skills for strategic decision making.

Keywords: Competitiveness, globalization, prospective and private security.

INTRODUCCIÓN

La globalización como modelo de desarrollo, ha creado incertidumbre en las organizaciones del mundo y de manera particular en las colombianas, como resultado de una economía cada vez más cambiante, estableciendo nuevas tendencias de mercado y demanda, e induciendo, una crisis en diferentes sectores económicos del país; Mojica (2008), afirma que “las organizaciones viven atrapadas en el presente. En el día a día. La velocidad que genera el mundo de los negocios es tal que nadie tiene tiempo sino para abordar los innumerables problemas que produce su vertiginosa actividad”. (p. 1)

Es así como resultado de dicho orden mundial, la Organización de las Naciones Unidas - ONU, mediante el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, generó los lineamientos desde el Centro Regional de las Naciones Unidas para la Paz y el Desarme y el Desarrollo en América Latina y el Caribe UNLIREC, para el control de armas y el funcionamiento de las empresas de seguridad privada, en el marco de un Estado de Derecho, por lo que el gobierno colombiano, mediante la Superintendencia de vigilancia y Seguridad Privada controla dicho sector (UNLIREC, 2016).

Hecho que ha transformado de manera significativa, el abordaje de la seguridad, no solo a nivel local, regional, sino también internacional, razón por la cual, la respuesta a diversas situaciones de incertidumbre, la presenta el Consejo Privado de Competitividad (CPC) (2016-2017), proyectando para el año 2032, lograr una

economía que permita al país, estar en los primeros lugares en cuanto a la exportación de bienes y servicios, posicionándolo en el mercado global; sin embargo, en los últimos cuatro años es muy poco lo que el país ha avanzado.

De acuerdo, con el Índice Global de Competitividad (IGC) en el Foro Económico Mundial, Colombia pasó, entre 2016 y 2017, del puesto 64 al 61 entre 138 países. Sumado a ello, se observan otros indicadores, como es el caso de la Institucionalidad, donde ha pasado del puesto 79 al 112, compartiendo este lugar con Nigeria; respecto al indicador de eficiencia de los mercados y las altas tasas tributarias, son factores que no han permitido el crecimiento del país, pasó del puesto 64 al 90; sin dejar de mencionar, lo que a su paso ha dejado el terrorismo, el crimen organizado, la corrupción, la inequidad en la justicia, el déficit de la salud, la falta de oportunidades en el mercado laboral, la baja productividad y la baja calidad en la educación, como factores negativos que le restan al país oportunidades de desarrollo económico y social (IGC, 2017; p. 9).

Lo anterior, ha permitido analizar dichos factores en el contexto de los sectores productivos, con el fin de alinearlos hacia el cumplimiento de las metas de productividad y competitividad en el plan de gobierno 2014 - 2018; es así como entre ellos está el de la vigilancia y seguridad privada, vigilado y regulado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada - SVSP (2016), donde se han planteado objetivos estratégicos, para la sostenibilidad en el mercado, teniendo en cuenta que este sector productivo, ha reportado estados financieros al 2010 con resultados de \$ 128.771 millones, en 2015 en \$329.879 millones, mostrando así un crecimiento positivo en el desarrollo y posicionamiento del sector, en la prestación del servicio con calidad y excelencia. (SVSP, 2015)

Además, el sector industrial de la seguridad, reportó cambios significativos en la reforma política en cuanto al Estatuto de Ley 356, de 1994 (Estatuto de la seguridad y vigilancia privada), y como resultado de los acuerdos de paz, llevó a que una vez estos se firmaran, estas empresas repensaran escenarios posibles, frente a los nuevos ordenes sociales, políticos y de seguridad que se deben brindar en sus portafolios de negocios; igualmente, las organizaciones que contratan el servicio de seguridad, demandan altos estándares de calidad, tecnología a la vanguardia en el cumplimiento de “responsabilidad, protección y prevención ante delitos” (Decreto 356, 1994); No obstante estos factores que inciden en el futuro de las MIPYMES del sector industrial de la seguridad privada en la ciudad de Bogotá D.C., tienen las posibilidades para generar estrategias competitivas, que influyan positivamente en el crecimiento económico con el fin de lograr que sean, sostenibles y sustentables. Por tanto, se planteó el interrogante de ¿cómo diseñar un plan prospectivo como estrategia competitiva

para las empresas de vigilancia y seguridad, ubicadas en la ciudad de Bogotá al 2025?

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general planteado para el desarrollo de la investigación fue: diseñar un plan prospectivo como estrategia competitiva al 2025, para las MIPYMES de vigilancia y seguridad privada de la ciudad Bogotá D.C.

Desde el contexto de seguridad privada, es necesario generar investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), que contribuyan al crecimiento nacional e internacional, con innovación tecnológica y solución a las problemáticas de inseguridad, que ha generado el capitalismo, mediante estudios prospectivos que permiten vislumbrar en las MIPYMES del sector industrial de la seguridad privada y en el mercado global, los riesgos a los que se ven expuestas las personas y las organizaciones, en la actual era de la sociedad del conocimiento.

Las alianzas que se han generado gracias a la globalización del conocimiento, hace imperativo que las organizaciones que gestionan el capital intelectual, realicen alianzas, entre las cuales se puede mencionar Estado –Universidad– sectores productivos, según Guerrero (2009), las universidades son organizaciones que gestionan el conocimiento científico y tecnológico; las empresas, crean las condiciones para aplicar los conocimientos científicos y el Estado, tiene la responsabilidad de dinamizar las oportunidades de crecimiento, expansión y consolidación de la producción y competitividad nacional e internacional.

MARCO TEÓRICO

Cavalcante (2014), plantea que para un correcto y eficiente desempeño de los guardas de seguridad en su diferentes tareas como es la vigilancia y la protección de la vida de las personas que los contratan, es el supervisor el responsable de cada uno de ellos, además vela por el cumplimiento de las diferentes tareas, por la calidad del servicio y lo más importante brinda a los guardas estabilidad laboral; sin embargo, esta actividad venía siendo tomada por diferentes empresas como un trabajo temporal, sin la responsabilidad y compromiso que este exige.

De igual manera Fredy (2012) consideró que la gestión del talento humano en este tipo de personal, requiere que se le aumente la confianza, mejorar los niveles de responsabilidad, actitud positiva y compromiso en la satisfacción del cliente, todo esto se logra mediante la capacitación permanente de este personal para el talento humano; este conocimiento se ve reflejado en la calidad del servicio.

Por otra parte, Toledo (2011), analiza la necesidad de la adopción de medidas que sean apropiadas y eficientes, faciliten mantener sus servicios en diferentes empresas, considerando que el vigilante debe ser una persona de alta confiabilidad y honorabilidad específicamente en el sector bancario, por cuanto es la persona que tiene el primer contacto con los clientes, apoyándolos sobre algunas transacciones convirtiéndose en un orientador, lo que amerita que ellos tengan una capacitación especial con respecto a otros vigilantes.

Sigweb (2015), verifica los objetivos de los servicios de vigilancia y seguridad privada, en las diferentes modalidades que ofrece esta industria, como disminuir y advertir las amenazas que afectan o puedan perturbar la vida, la integridad personal o el tranquilo ejercicio de los legítimos derechos sobre los bienes de las personas que reciben su protección. Lo anterior reafirma que la seguridad privada está sujeta a los protocolos establecidos por las normas nacionales, proferidas por los entes reguladores, como la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia.

El autor afirma que los protocolos y procesos, se establecen para satisfacer las necesidades que requiere cada sector como el residencial, comercial, hospitalario, industrial, servicios, financiero, hidrocarburos entre otros, con el fin de implementar diferentes controles de seguimiento y cumplimiento a los acuerdos del servicio; con el interés de brindar un mejor servicio a cualquier empresa contratante.

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, es un organismo adscrito al Ministerio de Defensa Nacional en Colombia, y es el encargado de ejercer control, inspección y vigilancia sobre las personas naturales y jurídicas que desarrollen este tipo de actividad, constituyéndose como un apoyo a la seguridad Nacional, de igual manera se ha venido convirtiendo en una herramienta para la comunidad (Franco, 2011).

La Seguridad Privada en el país ha evolucionado de manera importante, haciendo que estas empresas se vean obligadas a modernizarse, incluso a fusionarse con varias empresas con el fin de mejorar y ofrecer servicios de alta calidad; las compañías de Vigilancia consientes de la problemática de inseguridad, dedica un alto porcentaje de su capital a la adquisición de tecnología, a la capacitación de sus empleados acerca de la prevención de toda clase de delitos, lo que las hace más competitivo en caso que sea requerido como apoyo a cualquier autoridad del Estado.

Senior (2014) muestra como la Vigilancia Privada anteriormente, el vigilante solo contaba con una bicicleta, un pito y un bolillo, su capacidad de respuesta era mínima, en caso de algún siniestro en algunas oportunidades no contaba con los conocimientos pertinentes para iniciar su procedimiento y no contaba con ningún tipo de medio de comunicación para avisar a la Fuerza Pública, en la actualidad: La vigilancia hoy por hoy es un servicio prestado por personal capacitado acorde a las necesidades del cliente y cuenta con la tecnología de apoyo a su tarea, “La capacitación en una academia avalada y acreditada por la SVSP es un paso obligatorio para las personas que trabajan en este campo, una muestra de la evolución de una labor que cada día se prepara para combatir la delincuencia” (p. 46)

El Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada (1994) plantea los servicios de vigilancia y seguridad privada en los siguientes términos:

Entiéndase por servicios de vigilancia y seguridad privada, las actividades que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a prevenir o detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para la vigilancia y seguridad privada, blindajes y transporte con este mismo fin (Presidencia de Colombia, 1994, art. 2°).

Una de las tareas, es poder detectar el tipo de formación que requiere el personal de vigilancia, por lo que es necesario establecer las habilidades que debe reunir el vigilante en seguridad privada, para poder elaborar y validar el perfil de competencia requerido. (Williams, Schrum, Sangrà & Guàrdia, 2000).

MIPYMES de vigilancia y seguridad privada de la ciudad de Bogotá DC., en los nuevos contextos globales

Glenny (2012), escribió el libro “El lado oscuro de la red: La nueva mafia del ciberespacio”, allí hizo un recuento de como en los países, los ordenadores rigen nuestras vidas y los ciberladrones avanzan de forma despiadada, mediante métodos básicos delictivos como el phishing, el hurto en el correo de basura o el correo de parte de los bancos, como pilares de la delincuencia a nivel mundial, que aprovechan las diferencias de las leyes que gobiernan la internet, generando dificultades a la ciberseguridad, en el seguimiento del delito al identificar el protocolo de Internet (IP), además los países no cooperan entre sí y no permiten acceder libremente a la información; y aquellos Estados que si permiten compartir información, la ciudadanía se siente vulnerada en su seguridad, como es el caso de los Estados Unidos, donde la policía tiene atribuciones para acceder a datos

privados en nombre de la prevención del crimen y el terrorismo, quedando así la privacidad y la vigilancia, expuestas a perder condiciones de libertad y autonomía.

De igual manera, Kleber & Quiroz (2015), en el artículo “Lo que nos aterroriza del terrorismo”, dimensionan desde lo psicológico, a partir de una reflexión respecto a cómo nuestra propia mente es utilizada para penetrar información desde miedos infundados por nuestros ancestros, o aquellos que se hacen presentes en nuestra cotidianidad, sin poderlos controlar. Igualmente, sucede con las comunicaciones, mediante imágenes devastadoras que inducen a desatar un miedo colectivo, creando oportunidades para que el terrorismo mediático, se convierta en otra arma de guerra, como *modus operandi* de la delincuencia organizada.

Machín & Gazapo (2016), han escrito sobre la ciberseguridad como factor crítico en la seguridad de la Unión Europea, donde refieren como los países de dicha región, necesitan crear un mundo estratégico, para generar protección del ciberespacio rizomático abierto y múltiple, que permite el conflicto en las dimensiones virtuales por las interrelaciones apoyada por el fenómeno de la globalización, donde el riesgo y amenazas son permanentes desde los ordenadores y los teléfonos móviles, los cuáles se han convertido en un arma letal; es así como hoy se habla que las balas y las bombas las generan los bits y los bytes, mediante los ciberataques de troyanos, gusanos virus códigos dañinos, bomba lógica, Hacktivism.

Frente a este panorama de la seguridad, el impacto social se ha reflejado en la actividad social, económica y política del país; por ello, los escenarios de futuro, se convierten en una estrategia que, a partir de la segmentación de mercados, alianzas con sectores productivos, autoridades públicas, telecomunicaciones, monitoreo y trazabilidad de los procesos y servicios especializados, presentar nuevos esquemas cooperativos, para la competitividad y el desarrollo de la nación, con el fin de heredar a futuras generaciones, la responsabilidad individual y social, que permitan construir desde lo profesional y lo personal un Estado equitativo, justo y próspero, para una mejor convivencia (Balbi, 2011).

Consecuentemente, las MIPYMES entre cinco a diez años de creación, ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C., como organizaciones emergentes, sostenibles y sustentables en los mercados globales, deben trazar el camino de la convivencia y el bienestar humano, anticipándose a la evolución de las diferentes formas de criminalidad mundial existentes y, en el ciberespacio, donde las empresas de seguridad, deben prepararse para actuar con oportunidad, eficiencia y eficacia,

frente a las nuevas expresiones de la delincuencia, producto del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La estrategia, la prospectiva y la competitividad: una triada en continua interacción.

Los actuales entornos globales, nos permite visibilizar las crisis que el presente nos muestra, en términos de productividad y competitividad, por ello la prospectiva como disciplina, muestra oportunidades para construir un futuro, desde el presente, alertándonos respecto al futuro, antes de que este llegue y las empresas, no tengan capacidad de reacción frente a los mismos. Por ello, y para entender teóricamente, los aspectos que se han tenido en cuenta para el diseño de un plan prospectivo, se hace una breve revisión, frente a los principios que plantean autores como Porter (1990), Mitzbertg (1997), Godet (2009), Hamel (2008) y Mojica (2008), considerados como los más relevantes en el estudio de la planeación estratégica, la prospectiva, la competitividad y la productividad.

En el presente estudio, la estrategia, la prospectiva y la competitividad, se presentan como una triada en interacción, cuyo propósito es comprender el valor de la planeación, los principios y técnicas de la prospectiva, para anclarlos a la competitividad y productividad, como resultado de la planeación estratégica y el diseño de escenarios deseables y futuros que garanticen la sostenibilidad de las empresas.

Se considera que la prospectiva es una disciplina, cuyo objeto de estudio, es el análisis y anticipación de los eventos futuros, mediante el uso de técnicas que contribuyen al rigor de sus resultados; su principal aporte, está en comprender e influir en las metas a largo plazo, a partir de los principios de la prospectiva: libertad, poder y decisión, logrando claridad en la acción presente, para prever los futuros posibles y deseables, Godet (2009).

De acuerdo con lo anterior, Hamel, G. (2008), nos invita a participar activamente en el desarrollo de la innovación de los procesos administrativos, reconocer el potencial humano que se valora con la experiencia y plantear soluciones a las nuevas realidades, donde los procesos evolucionan y se adaptan a los continuos cambios que genera la globalización. Es así que para el desarrollo de la competitividad en el sector de la seguridad y vigilancia privada, abordar el futuro creando una estrategia que contribuya a fortalecer los procesos de productividad y competitividad, a partir de las herramientas que aporta la prospectiva, es tener la oportunidad de diseñar escenarios posibles y deseables, para quienes se han mantenido en el mercado por más de cinco años, asumiendo acciones en el pre-

sente y prever los riesgos del futuro, para así controlarlos en las condiciones de incertidumbre con los que actualmente los mercados se dinamizan.

De igual manera, Mojica (2006), nos invita a la acción en el futuro mediante la prospectiva, observándose como "...una disciplina que tiene como objeto el análisis y la exploración de futuribles, buscando alternativas múltiples, en situaciones de ruptura, respecto a condiciones del presente" (pp. 122-131).

De igual manera, Godet (2007) afirma que la planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos, implica un conjunto de decisiones interdependientes (sistema de decisiones). Además, la planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).

La toma de decisiones, por consiguiente, representa un proceso igualmente valioso, que no se puede dar, sino existe una estrategia, que según Mitzberg, citado por Montoya, I (2009), se concibe como un plan, que se lleva a partir de una secuencia de acciones programadas, para incidir en una situación específica, por consiguiente, una característica de la planeación, es tener un propósito que se anticipe a las acciones esperadas. Se debe entender como una postura, que la dirección de la empresa asume, para mediar entre la organización y su entorno, con el fin de generar rentabilidad a partir del posicionamiento de un producto, de tal manera que se pueda anticipar a las acciones que representen una oportunidad o una amenaza para la sostenibilidad de la organización.

Es así como la estrategia, plantea acciones orientadas hacia una posición en el mercado que implica actividades constantes de análisis de la competencia, contribuye de esta manera a los procesos de planeación y la toma de decisiones, que se fortalecen cuando se utilizan herramientas propias de la prospectiva, con el fin de diseñar escenarios futuros, que permitan sistematizar las proyecciones, y a la vez, facilita una visión holística y comprensiva mediante la observación de la realidad presente y objetiva, para diseñar escenarios y así lograr que las organizaciones respondan con oportunidad a los retos impuestos por los mercados globales.

Para entender el mercado, Porter (1990), afirma que la competencia es una fuerza que impulsa la acción humana, hacia la búsqueda de valores diferenciales, permite a las empresas compararse con otras y saber cómo conquistar nuevos mercados y crecer en ellos; define la competitividad de una nación, a partir de las capacidades de su industria para la innovación y optimización de la calidad de sus bienes, productos y servicios. Sin embargo, hace énfasis en cuanto a que no se pueden ofrecer menores precios, sino hay la garantía, que tanto competidores

internos como internacionales, aporten al crecimiento económico, social y ambiental, donde se logre mantener y crecer los ingresos reales de un país. Por ello, esta se mide a partir de la capacidad que tiene un país para su desarrollo sostenible, de la capacidad de atraer y retener inversionistas y medir la productividad, como factores que contribuyen al desarrollo competitivo de una Nación.

Las empresas, han creado la necesidad de tener una visión compartida, para construir escenarios futuros, fortalecer la capacidad productiva y competitiva de las empresas de vigilancia y seguridad privada, mediante una cultura de la planeación estratégica, cuyo fin es reconocer el presente y proyectar desde allí, los posibles escenarios a partir de prever el futuro deseado. A nivel científico, contribuye con la anticipación del escenario, para inducir hacia la productividad y la competitividad, mediante un plan prospectivo estratégico, donde las empresas apliquen y direccionen un plan de acción anticipada en el presente y así, emerger en los mercados globales. Condición que se complementa, con el Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) el cual propone mayores niveles de productividad, competitividad y dinamizar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenibles, donde la política incentivará la productividad de las empresas logrando cambios significativos en la economía y la sociedad

MÉTODO

La investigación se realizó desde un enfoque mixto en tres fases: la primera fase, correspondió a un estudio analítico descriptivo; la segunda se aplicó el modelo prospectivo social participativo de Mera y Avendaño (2013) en la “escuela Voluntarista”, fundamentado en el modelo básico de la prospectiva estratégica del profesor Michel Godet. mediante el método Delphi, a través de talleres, con grupos de interés; y una tercera fase, donde se aplicó la matriz de impactos cruzados Mic Mac y el análisis de juego de actores (Mactor), para realizar el análisis prospectivo.

Los participantes, se eligieron por conveniencia y eran representantes del sector productivo, del gobierno y de la academia. En total, a lo largo de todo el proyecto, se contó con la participación de: 16 empresarios, 32 docentes, 26 expertos del sector privado, 4 servidores públicos expertos en el tema de interés, 300 vigilantes y 600 estudiantes, entre quienes estaban estudiantes de formación para el trabajo y el desarrollo humano en formación para la vigilancia y la seguridad privada y estudiantes de administración de empresas, en formación profesional universitaria.

Para la primera fase, se hizo una revisión sistemática en bases de datos, libros, con el fin de documentar el estado actual del sector de la seguridad privada, para dar cuenta de las tendencias de futuro a nivel mundial, teniendo en cuenta categorías de análisis como productividad, competitividad y prospectiva, mediante un análisis de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Se consultaron 100 artículos originales, cuyos criterios de inclusión fueron no tener más de 10 años de publicación, el uso de técnicas de la prospectiva como instrumentos para el desarrollo de la investigación y que reportarán desarrollos tecnológicos y de innovación de las empresas en general y de manera particular, en empresas de seguridad y vigilancia privada, en Colombia, en América Latina y en el mundo; el criterio de exclusión, publicaciones anteriores al 2007. Igualmente, en esta fase se consultaron autores clásicos cuya contribución teórica ha sido significativa y por consiguiente aportan el valor científico de las teorías y las técnicas que como disciplina se han desarrollado en la prospectiva. La sistematización de estas fuentes bibliográficas, se realizó mediante una matriz analítica.

Para la segunda fase, se aplicó el método Delphi y bajo la estrategia de taller, se realizaron tres encuentros con representantes de organizaciones gremiales y empresarios de Vigilancia y Seguridad Privada, quienes representaban el sector productivo.

El primer taller, se hizo con representantes del sector productivo, a quienes se les entrevistó con el propósito de identificar factores de cambio del sector de la seguridad privada. Los encuentros se realizaron de manera individual y grupal, dejando como registro de dichos encuentros las grabaciones de audio y las fotografías de cada encuentro.

Para el segundo taller, se organizó un evento académico, denominado “1° Panel Internacional: sobre tendencias sociales e innovación en la sociedad del conocimiento: tendencias de futuro en la educación para nativos digitales”, organizado por una Institución de Educación Superior, en el cual participaron los representantes del sector productivo, expertos científicos y académicos (nacionales e internacionales), representantes del gobierno, docentes y estudiantes de escuelas de vigilancia y en formación profesional, en representación de la Academia. Producto de ese panel, se seleccionaron las variables estratégicas, los actores de interés, las tendencias sociales e innovación, como directrices de la sociedad del conocimiento y la educación de los nativos digitales.

Para el tercer taller, los actores que participaron, fueron representantes del sector productivo y académico-científico, este último se realizó para diseñar los escenarios, los cuales se sistematizaron, mediante la matriz de impactos cruzados Mic

Mac, y el juego de actores (Mactor), para el análisis prospectivo; el diseño del escenario, mediante los Ejes de Peter Schwartz, para el análisis estratégico, teniendo en cuenta los vectores de futuro político, económico, social y tecnológico, que visionaran las estrategias para el plan prospectivo.

El criterio de inclusión, para la selección de las organizaciones participantes del sector productivo, fue que el tiempo de creación estuviera entre cinco y diez años; de las instituciones de educación superior, que el tema a desarrollar, fuera objeto de investigación en desarrollo, con reconocimiento institucional; y de los estudiantes, aquellos interesados en tema.

RESULTADOS

Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para las MIPYMES de vigilancia y seguridad privada

Vicente y Palop (1999), hacen referencia a la importancia de generar estrategias y aumentar la competitividad en las organizaciones, implementando un sistema organizado de recolección y producción de información, mediante la observación continua y decantación de esta, para la toma de decisiones, el posicionamiento de la organización y el liderazgo

Suárez (2015) en el libro “El quinto elemento: espionaje, ciberguerra y terrorismo. una amenaza real e inminente” donde el ser humano ha evolucionado desde el inicio de la información y la sociedad conectada, donde el poder de los gobiernos y sus ejércitos, por una parte, y de los terroristas entre otras, se expresa a través del dominio que cada quien muestre del ciberespacio, abordando la temática de wikileaks, como el símbolo de libertad en la internet, el cibercrimen como el lado oscuro de la red, donde hace recuento de las estafas digitales, el cibercrimen, ciberguerra, dron con ántrax, los riesgos de la hiperconectividad, libertad vigilada, biohacking, gattaca, smartcities o ciudades inteligentes, donde la principal amenaza está en la seguridad de la información.

Factores de Cambio

En el segundo taller se logró determinar los factores de cambio de futuro considerando como “las fuerzas impulsadoras o motores y restrictivas o frenos que pueden conducir hacia la continuidad o discontinuidad de las tendencias” (Medina & Ortegón, 2006), desde esta concepción los expertos determinaron, cuáles serían los factores de cambio más significativos en las MIPYMES de la seguridad privada, tal y como se ilustra en la figura 1, factores de cambio.

Figura. 1. Factores de cambio

¿Sobre qué factores de cambio deben estar preparadas las empresas de vigilancia y seguridad privada en el futuro?



Fuente: Elaboración propia (2017).

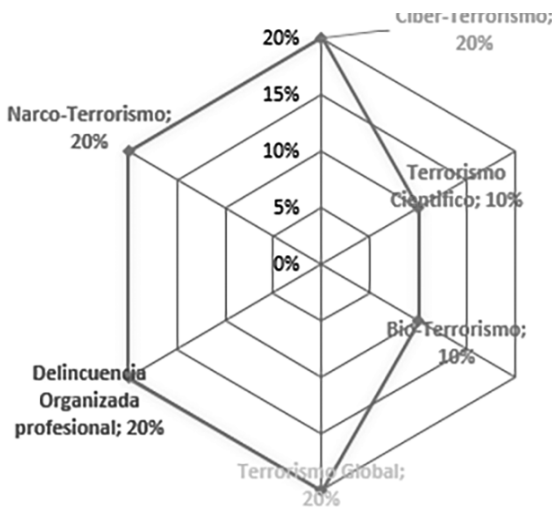
El taller realizado con los actores sociales del sector de la seguridad privada, consideraron que los factores de cambio que enmarcaran el futuro, se encuentran implícitos la gestión organizacional en las nuevas tendencias gerenciales del siglo XXI, donde se propicia el cambio significativo en los desafíos de la estrategia competitiva, de liderazgo, de creatividad, trabajo en equipo y la tecnología; la figura 1, ilustra la manera como se genera una ruptura en los paradigmas de la administración, para responder de forma eficaz, con un 14%, la internacionalización es una alternativa en la prestación de servicios a nivel mundial, por su experiencia con un 13%, asimismo, las tecnologías en ciberseguridad es la tendencia global para hacer frente al enemigo intangible, con un 13%, además, existe un nuevo paradigma con la generación de individuos conocidos como Nativos digitales o milenios, que exigen a velocidad en tiempo y en redes sociales con el 12%, respecto al factor social, está inmerso el posconflicto con un 10%, El capitalismo generará cambios significativos en un sector que tiene proteccionismo con un 9%, respecto de la calidad en la prestación del servicio será fundamental en la competitividad de los mercados a nivel global con un 9%, además, estos cambios deben estar concordantes con las nuevas reformas de ley de acuerdo con los contextos globales con un 9%, la educación es un factor intrínseco para lograr fortalecer las competencias del capital humano con un 6% y la nanotecnología, es una tendencia en las herramientas de seguridad con un 5%.

Resultado del método Delphi.

Un tercer taller se consultó la evolución el tema elegido, basado en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Las deducciones más destacadas de la encuesta, nos condujo a graficar estadísticas de resultados cualitativos de las variables estratégicas de futuro (Astigarra, s.f.) para las MIPYMES de vigilancia y seguridad privada.

Figura 2 Factores a controlar.

¿Para los próximos 10 años evolucionará la delincuencia en los contextos globales?



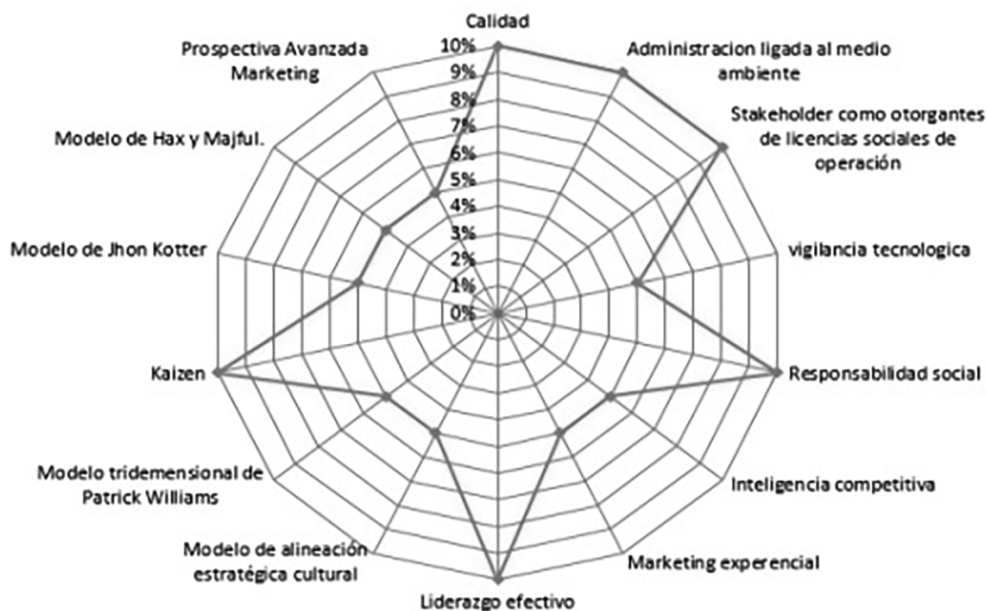
Fuente: Elaboración propia (2017).

Para la pregunta en los próximos 10 años cómo evolucionará la delincuencia en los contextos globales, en la figura 2, se observa que el ciber terrorismo tendrá un crecimiento del 20% esto debido a las estructuras criminales que se están especializando en temas de hackers de la información, esto es la encriptación y la información de las personas, junto con otros problemas y tipos de delincuencia como los son el narco terrorismo continua generando cooperación y alianzas estratégicas entre mafias globales con un 20%, la delincuencia organizada se acrecentara de forma significativa donde grupos armados no respetaran los acuerdo de paz, con un 20% , el terrorismo global o megaterrorismo toma dimensiones donde no se respetan las normas humanitarias de conflicto con un 20%, con baja proyección el bioterrorismo que se caracteriza por introducir microorganismos

patógenos, toxinas que atentan contra la salud de los individuos con un 10%, asimismo el 10% sugieren el terrorismo científico.

Figura 3. Los cambios de futuro esperados

¿Cuáles son los cambios en la administración de futuro?

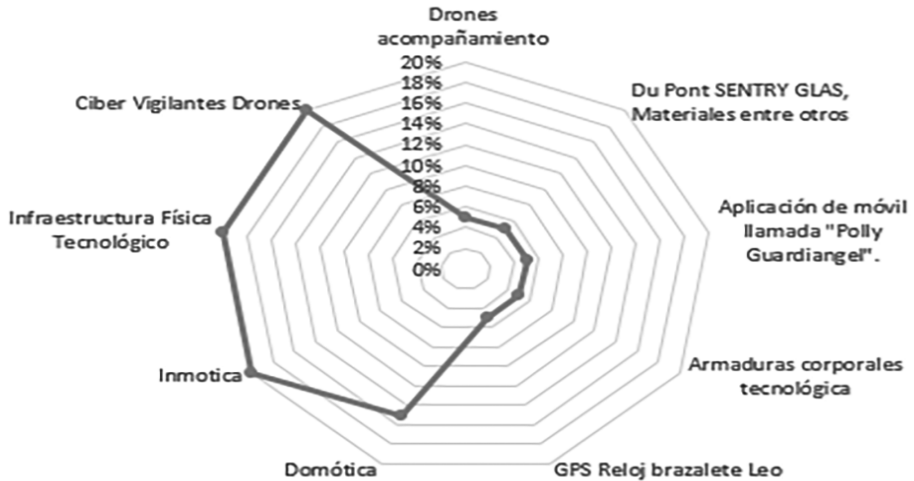


Fuente: Elaboración propia (2017).

En la figura 3, se evidencia que para la pregunta ¿cuáles son los cambios en la administración de futuro? existe una alta influencia con una escala de 10%, en temas de calidad con un 10%, la administración ligada al medio ambiente con un 10%, la influencia de los *stakeholders* con un 10%, como otorgantes de licencias sociales de operación, esto debido a la importancia en el futuro de los aspectos de cuidado con el ambiente y los pocos recursos renovables que quedan, en las otras aristas, está la responsabilidad social, con un 10% el liderazgo efectivo con un 10% y el *kaizen* con un 10% como parte del desarrollo de la administración del futuro. Con menos participación se encuentran la vigilancia tecnológica 5%, sin dejar su importancia, la inteligencia competitiva con el 5%, el *marketing* experiencial, igualmente con un 5% asimismo, el modelo de alineación estrategia cultural con un 5%, modelo tridimensional de Patrick Williams con un 5%, modelo John Kotter 5%, modelo de HaxMajful 5% y Prospectiva avanzada en *marketing* 5%.

Figura 4. Tecnologías de innovación que se imponen en el futuro

¿Cuáles son las tecnologías de innovación que se impongan en el futuro para protección de las personas, muebles e inmuebles?



Fuente: Elaboración propia (2017).

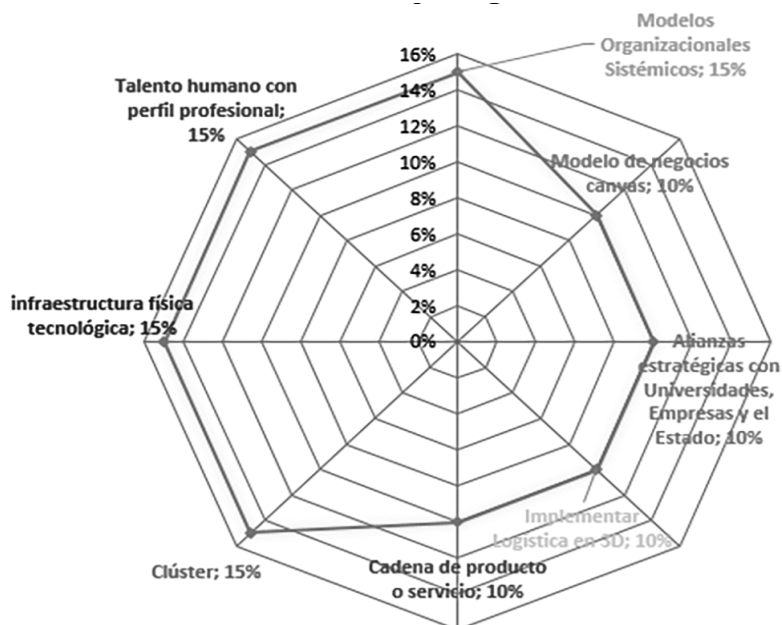
La figura 4, refleja la distribución de las respuestas que se d brindaron a la pregunta ¿cuáles son las tecnologías de innovación que se impongan en el futuro para la protección de las personas, muebles e inmuebles? Los resultados los resultados, se distribuyeron así: con un porcentaje de 20% está la cibervigilancia con drones, estos permiten llegar donde la fuerza pública no puede, disminuyendo el riesgo del factor humano.

La infraestructura física tecnológica con un 20% para el manejo de Drones y sistemas robotizados se requiere una fuerte inversión en compra de equipos y personal capacitado, la Inmótica con un 20% siendo un modo de gestión remota con la interconexión de instalaciones, edificios, este modelo permite reducir costos y optimizar recursos.

La domótica con un 14% el manejo inteligente del hogar desde el celular permite que a futuro las personas con el 5G, puedan estar más seguras y tener todo un centro de entretenimiento en casa. Con una participación más baja del 4% se encuentran GPS Reloj Brazalete 4%, Armaduras Corporales Tecnológica 4%, Aplicación Móvil llamada Pollycon un 4%, Du Pont Sentry Glas 4%.

Figura 5. Estrategias de futuro para la competitividad

¿Cuáles son las estrategias de futuro para la competitividad en las empresas de vigilancia y seguridad privada en el futuro?



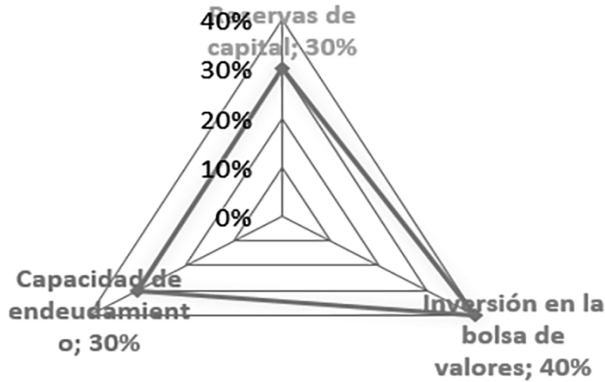
Fuente: Elaboración propia (2017).

Figura 5, ilustra las distribuciones que se dieron con las respuestas presentadas, frente a la pregunta ¿cuáles son las estrategias de futuro para la competitividad en las empresas de vigilancia y seguridad privada en el futuro? Se pueden observar 4 modelos con el 15% de importancia como son los Modelos Organizacionales Sistémicos, Talento humano con perfil profesional, infraestructura física tecnológica y los clúster, esto debido al manejo de las TIC, que requieren personas con conocimientos en informática en todos los campos desde gerencias hasta un esquema remoto de alta tecnología en seguridad, y los clúster por las PYMES; se están moviendo en temas de desarrollo tecnológico, páginas web, desarrollo de Apps entre otras, con baja participación se encuentra el modelo de negocio Canvas, con un 10%, las alianzas estratégicas con Universidades, Empresas y el estado, implementación de logística y la cadena de producto o servicio.

Las estrategias económicas para las empresas de vigilancia se deben centrar en reservas de capital, ya que existirá un auge, la inversión en la bolsa de valores, con un 40%, y la capacidad de endeudamiento de la organización, para crecer con un 30%.

Figura 6. Estrategias económicas de futuro para protección en vigilancia y seguridad privada.

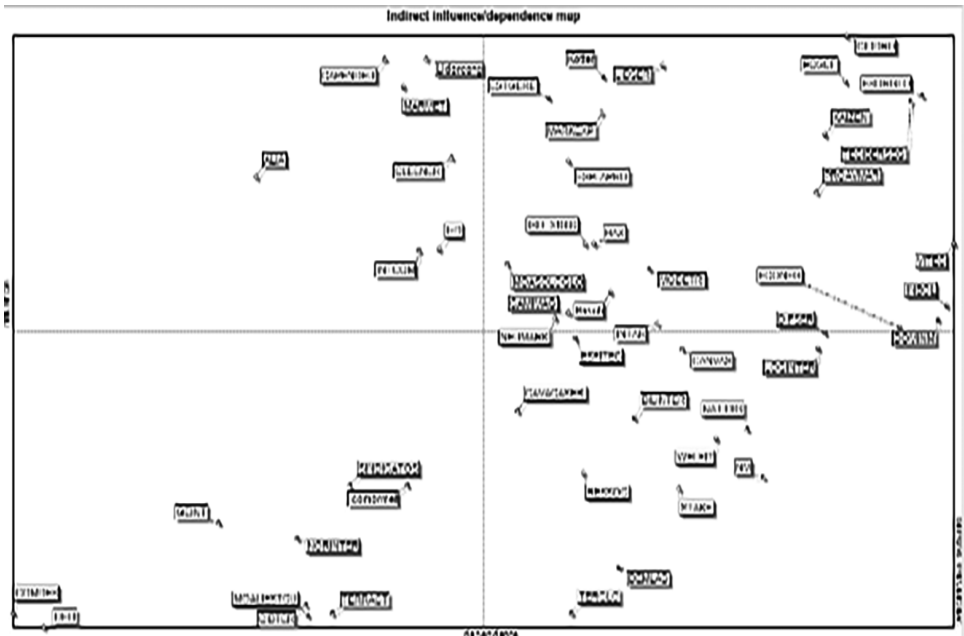
¿Cuáles son las estrategias económicas para los próximos 10 años en el subsector de la vigilancia y la seguridad privada?



Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis prospectivo

Figura 7. Mapa de influencia indirecta.



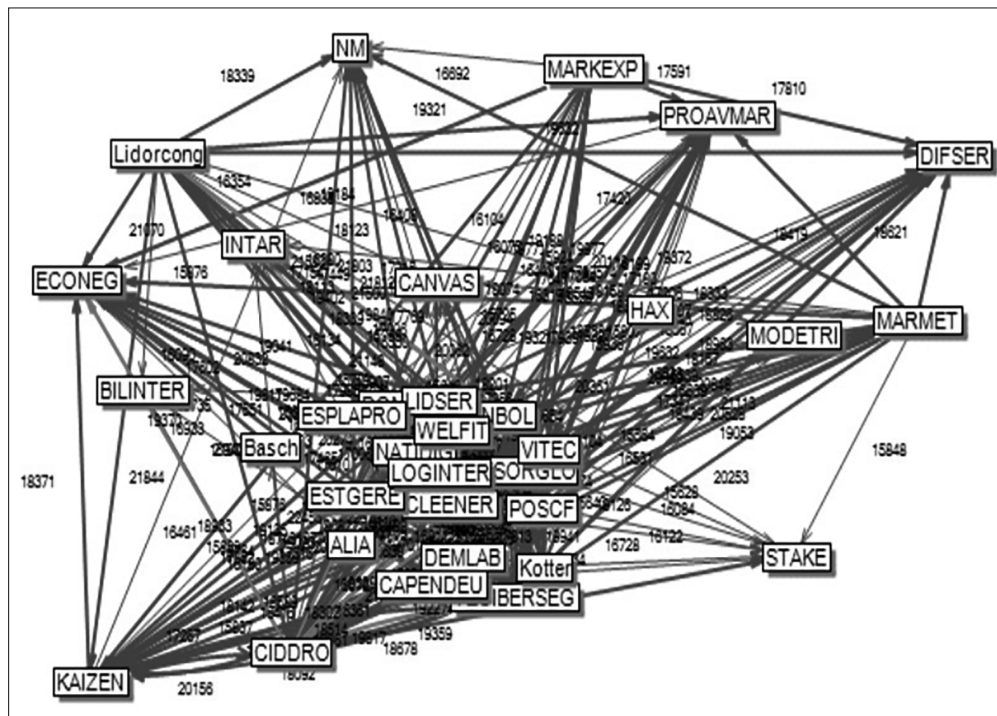
Fuente: Fuente. Investigadores, apoyados por el software Micmac. LIPSOR

En el análisis estructural se encontraron 53 variables influyentes y dependientes, constitutivas del sistema estudiado y de su entorno explicativo (Godet, 2009). Evaluando su intensidad por medio de apreciaciones cualitativas tales como: Potencial (4), fuerte (grado 3), mediana (grado 2), Débil (grado 1). (Balbi, 2004, p. 12).

Consecuentemente se encontró que las esenciales para la evolución del sistema denominadas variables clave, según la figura 7, mapa de influencia y dependencia indirecta, están ubicadas en el cuadro superior derecho de esta; aquí se observó que estas variables tales como: drones, posconflicto, tecnologías de ciberseguridad, estructura organizacional global, Kaizen *Marketing* experiencial, Contratación de personal en el extranjero, Planeación prospectiva y estratégica, Liderazgo efectivo, Perfil profesional con manejo de bilingüismo, Clústers, prospectiva avanzada de *marketing*, Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, Inversión en la bolsa de valores, ISO 31000, Domótica e inmótica, presentan inestabilidad, cualquier acción sobre ellas tiene consecuencias en el sistema.

Interpretación de la figura de influencia x dependencia y tipología de variables

Figura 8. Influencia indirecta.

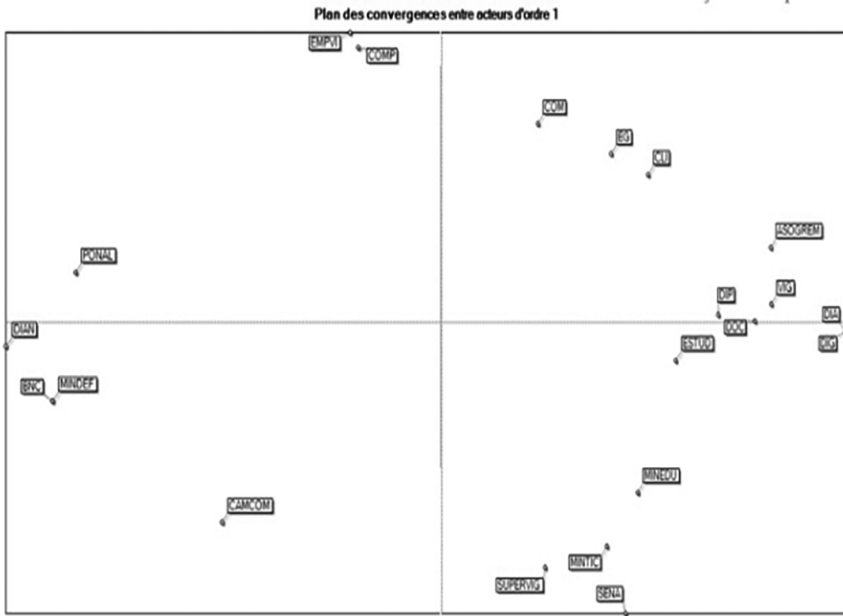


Fuente. Investigadores, apoyados por el software Micmac. LIPSOR

El mapa evidencia el potencial de influencia y dependencia indirecta, muestra las variables estratégicas: drones, posconflicto, tecnologías de ciberseguridad, estructura organizacional global, Kaizen, como las de mayor relación de influencia indirecta sobre las empresas de la seguridad privada. En esta figura se observaron las relaciones indirectas que ejercen en el sistema.

Actores que influyen en las MIPYMES de la seguridad privada

Figura 9. Resultados del software Mactor. Mapa de influencias y dependencias directas entre actores.



Fuente. Investigadores, apoyados por el software Micmac. LIPSOR

El análisis estratégico del juego de actores constituyó una de las etapas cruciales y un gran reto para la prospectiva: la solución de conflictos entre grupos con proyectos diferentes, que condicionan la evolución del sistema en el que se desarrollan. (Godet, 2009), evidenció en la figura 10, en el cuadro superior derecho, los actores enlace como son, clientes, asociaciones gremiales, vigilantes, proveedores y la competencia, La convergencia en términos simples sugiere la coincidencia de ideas, tendencias e intereses entre los stakeholders del sistema.

Escenarios

Según Peter Schwartz (1993), los posibles escenarios se diseñan hacia futuro en las organizaciones, al dimensionar los resultados de las variables clave y los actores de enlace, formulados en los diferentes cuadrantes, como puesta de los vectores competitivo-tecnológico y económico-social.

En el ámbito el vector competitivo-tecnológico, está enmarcado por los tratados de libre comercio, incidiendo en nuevas tendencias delincuenciales como amenazas físicas intangibles, ataques cibernéticos, terrorismo global, hurto continuo y un sin número de posibilidades que presenta este panorama de vulnerabilidad.

Desde el ámbito de lo económico-social, está sujeto a las condiciones que se han planteado a partir de los acuerdos de paz y posacuerdos, con actores de la insurgencia y las fuerzas regulares, consecuencia de ello, en el marco del pos-conflicto, el país debe prepararse para cambios tecnológicos vanguardistas, que brinden oportunidades de crecimiento para las empresas de seguridad privada, ofreciendo servicios con calidad e innovación desde la concepción de prevención con una visión holística del servicio en términos amplios, totales e integrales de forma unificada, ya que la mayoría de empresas en el mundo sufren pérdidas y daños no solo por el delito, sino también por accidentes, incendios, fenómenos naturales, que a la industria y la población en general pueden llegar a afectar sin que sean previstas, con oportunidad.

Desde este aspecto se dimensionan cuatro escenarios para las empresas de seguridad privada, como los son: el competitivo, el ideal, el fatal y el todo sigue igual.

Escenario 'competitivo'

Las empresas de vigilancia y seguridad privada tienen oportunidades en el mercado global por su experiencia en la seguridad, por ende, para optimizar la competitividad se debe contratar personal profesional con manejo de idiomas y personal extranjero que permita comprender la cultura de cada país para desplegarlos a nivel mundial; los software en ciberseguridad, los drones, la domótica y la inmótica son tecnologías que deben estar inmersas en el portafolio de las organizaciones de futuro en la prestación del servicio de la seguridad; sin embargo, para lograr la competitividad es necesaria una estructura organizacional global, que cuente con el sistema de gestión de calidad y la certificación que les compete en seguridad ISO, 31000, adaptando intrínsecamente la cultura kaizen en las organizaciones y sus modelos de just in time, mediante un liderazgo efectivo que permitan visionar de forma holística el futuro de la organización, a través de un

análisis de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, para la recolección de información útil para la toma de decisiones y movilizar acciones en el presente, mediante la planeación prospectiva estratégica.

Asimismo, tener una visión prospectiva, holística, de la organización como un todo, teniendo en cuenta la creatividad, la innovación, el espíritu de emprendimiento, propiciando la participación y cohesión, para facilitar el intercambio de ideas, con una finalidad constructora donde la comunicación debe ser efectiva, logrando relaciones interpersonales, confianza, flexibilidad, trabajo en equipo motivando los grupos de Interés.

Otro factor importante para ser competitivos, es la generación de redes que se basa en la cooperación y colaboración entre empresas de sectores distantes para promover la competitividad, es así como los empresarios de diferentes industrias se relacionan para encaminar sus acciones hacia el aumento de la competitividad de un sector o cadena productiva específica según el economista Michael Porter, quien afirma que “la competitividad estriba principalmente en la naturaleza del entorno de negocios que una ubicación ofrece a las empresas” (Porter, 1998). Por tanto, es evidente la necesidad de generar clúster como una de los objetivos principales de las organizaciones de la seguridad respecto a una competitividad estratégica al 2025.

Escenario ideal

Uno de los sueños de las organizaciones, es lograr inscribirse en la bolsa de valores, permitiendo que los flujos de dinero y de capitales fluyan de inversionistas hacia las unidades productivas y que se conviertan en un polo importante para el crecimiento económico de la organización. Las empresas de seguridad privada tienen la oportunidad de posicionarse en el mercado por su experiencia, además cuentan con una imagen reconocida en el ejercicio de sus funciones y a nivel mundial por su eficacia.

Por tanto es importante que las organizaciones inicien un camino en los mercados globales, teniendo en cuenta la oferta y la demanda, respecto a los problemas endógenos del país respecto al posconflicto y a nivel mundial las tendencias del modus operandi delincuencia organizada y no organizada, la cual se expresa mediante fenómenos como el ciberterrorismo, neoterrorismo, bioterrorismo, hiperterrorismo, superterrorismo, megaterrorismo, terrorismo científico, terrorismo global, terrorismo marítimo, narcoterrorismo (Seguridad en América, 2015, p. 13), generando nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, las empresas no las ven en el futuro global, pues están centradas en que las reformas de ley estén a

favor del proteccionismo, cerrando oportunidades de tener un crecimiento económico local, regional y global

Escenario todo sigue igual.

Las organizaciones actualmente enfrentan cambios en el paradigma de obedecer y acatar, encontrando problemas de quejas y reclamos permanentes en la prestación del servicio al no cumplimiento de la satisfacción del cliente; las organizaciones buscan su engranaje en el personal a partir de los objetivos que se tiene trazados para cumplir la meta y ser competitivos, encontrando en la cultura de seguridad, una barrera para el logro de sus propósitos, interfiriendo en la generación de nuevos mecanismos que aporten a la seguridad física integral de quienes se benefician de ellas.

Escenario fatal

Las empresas de seguridad se visionan absorbidas por multinacionales, con cambios significativos en las políticas del sector que obedecerán al proteccionismo en la inversión extranjera. Según Fenalco (2011), la seguridad privada es un elemento de apoyo a las Fuerzas Militares, Policía Nacional y demás organismos de Seguridad Pública; cumpliendo una función muy importante para el país; por razones de Seguridad y Defensa Nacional, diferentes normas, decretos, han definido que jurídica y constitucionalmente no es posible la inversión extranjera en la industria de la Seguridad Privada en Colombia. Sin embargo, en la actualidad se encuentra en curso una reforma al Decreto Ley 356 de 1994, donde la superintendencia de vigilancia y seguridad privada está implementando mesas de concertación con las diferentes asociaciones que representan la comunidad de la seguridad para dar viabilidad al ingreso de empresas extranjeras al mercado, cuya consecuencia sea continuar con el proteccionismo y por ende queden excluidas en los nuevos mercados con capital internacional.

CONCLUSIONES

Según Sun Tzu, citado por Barrera (1999, p. 118) dice “Quien es excelente en resolver dificultades lo hace antes de que estas surjan. Quien sobresale en vencer a sus enemigos triunfan antes de que se materialicen las amenazas”. No obstante, el sector debe estar al tanto de todos los cambios que ocurren en el entorno, ellos deben adherirse a la modernización organizacional para estar acorde a la competitividad. Por tanto, existe la necesidad de tomar acciones en el presente, que permita a las empresas de vigilancia visionar un futuro sostenible, sustentable y próspero, de lo contrario la incertidumbre sería la piedra angular de esta comuni-

dad, implicando un mayor grado de desconocimiento y menores posibilidades de conseguir el éxito.

Hamel (2009), conduce a preguntas significativas respecto al papel de los actores en los nuevos retos de globalización, donde la eficacia es una constante, invitando a una gestión moderna donde se logre tener una imaginación futurista de la administración con nuevos métodos que permitan estar a la vanguardia adaptando en las organizaciones procesos administrativos en el campo del ciberespacio, donde se evidencia un fuerte mercado a necesidades de la ciberseguridad.

Los nuevos contextos globales son una oportunidad para salir de la zona de confort y visionar nuevas oportunidades de negocio, teniendo en cuenta que Colombia tiene una imagen respetable a nivel mundial, frente a conocimientos y experiencia en seguridad; debido a las problemáticas internas del país enmarcadas en el pasado por los actos terroristas propiciados por el narcotráfico, que involucraron diferentes grupos al margen de la ley, paramilitares y bandas criminales (Naciones Unidas, 2013). Dicha problemática, trascendió las fronteras y se convirtió en una amenaza mundial, por el impacto que ha dejado en el país y América Latina.

A lo anterior, se le agregó como oportunidad, los nuevos escenarios que se han creado a partir de los acuerdos de paz, que en 2016, dieron fin a uno de los conflictos políticos más largos de la historia en Colombia. Este panorama pese a las dificultades que ha representado para el país, se convierte en una oportunidad de negocio para las MIPYMES de vigilancia y seguridad privada, porque trae consigo, nuevas condiciones en el mercado de la seguridad y la protección personal y empresarial en nuevos campos como el ciberespacio anticipándonos mediante la planeación estratégica (Godet, 2009).

Desde esta perspectiva, para las empresas de vigilancia y seguridad privada hay oportunidades potenciales para posicionarse en el mercado con una ventaja competitiva, ya que están ofreciendo una propuesta de valor única y moderna en el mundo; por su experticia han contrarrestado actos delictivos con estrategias audaces y efectivas con métodos y operaciones de acción, técnicas de inteligencia y tácticas de infiltración, especializados en el tema de narcoterrorismo, “lo que implica un sistema de contrapartida diferente a los demás competidores del mercado global” (Porter, 2009).

Desde esta perspectiva se deben visionar las organizaciones como líderes en el mercado global, donde la información, la investigación científica, informática y

judicial, permiten tener conocimientos del entorno, identificando las tendencias de cambio; para el manejo de la incertidumbre y la complejidad mediante habilidades de autodesarrollo, que se fortalecen con un pensamiento sistémico y estratégico, para lograr efectividad en sus procesos a través de la administración del tiempo que determina su complejidad en la toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Barrera, P. (1999). El arte de la guerra: The traslation of Sun Tzu Art of war, originally published English in 1963. Griffith. CEP-Biblioteca Luis Ángel Arango. Bogotá-Colombia. Editorial Panamericana. ISBN 958-30-0613.
- Balbi, E. (2011). Prospectiva Estratégica. Recuperada de <https://www.youtube.com/watch?v=kuoDnRePmeM>
- Consejo Privado de competitividad. (2016, 2017). informe nacional de competitividad. Bogotá. D.C. Recuperado de: https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf
- Godet Michel. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica: Cuarta edición actualizada. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. París. Difusión: Librairie des Arts et Métiers. Recuperado el 20 de junio 2013 de: <http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Godet, M (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. París, Francia: LIPSOR The Art of the Long View (Doubleday, 1991)
- Guerrero, A. (2009). Cátedra lowmaus. Universidad —Empresa— Estado. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de economía. Grupo de Investigación sobre Desarrollo Regional y Ordenamiento Territorial. Universidad Industrial de Santander. Primera edición. ISBN 978-958-8504-09-4.
- Guerrero, Sandoval (2011). La responsabilidad social como generadora de valor empresarial: hacia la construcción de un modelo de balance social para las MIPYMES. Comercial. Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient. 14 (2): 177-186.
- Glenny, Misha. (2012). El lado oscuro de la red: La nueva mafia del ciberespacio. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=0B5oAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=AN%C3%A1LISIS+DE+LA+VULNERABILIDAD+DEL+TURISMO+FRENTE+A+LAS+AGRESIONES+DEL+TERRORISMO.++%5BRECURSO+ELECTR%C3%B3NICO%5D:+LA+INESTABILIDAD+.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjViaCynNVAhVDeSYKHZhcPCXwQ6AEISDAH#v=onepage&q&f=false>
- Hamel, G. (2008). El futuro de la administración. Editorial. Norma. ISBN: 978-958-45-0839-3.
- Instituto de prospectiva estratégica (1999). Concepto de prospectiva y estrategia. Recuperado de: <http://www.prospecti.es/prospect/concepto.htm>

- Kotler, P.; Keller, K. (2006). Dirección de *marketing*. Duodécima edición. Pearson Educación. México. Recuperada de <https://books.google.com.co>.
- Kleber Espinosa, Javier Mauricio; Quiroz Molinares, Nathalia. (2015). Lo que nos aterra del terrorismo. *Psicología desde el Caribe*, vol. 32, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. v-vi Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21341030001>
- López (1999). Concepto de competitividad en el posicionamiento tecnológico. Universidad Nacional Autónoma de México. ISBN: 968-3
- Machín, Nieva; Gazapo, Manuel. (2016). La ciberseguridad como factor crítico en la seguridad de la unión europea. *Revista UNISCI*, núm. 42, octubre, 2016, pp. 47-68 Universidad Complutense de Madrid, España.
- Medina V. J., Ortegón E. (2006). Manual de prospectiva y decisiones estratégicas: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas. ISSN impreso 1680-886 X. ISSN electrónico 1680-8878.
- Mera. (2011). Modulo Prospectiva Organizacional y Estrategia. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. Bogotá-Colombia.
- Miklos, Tomas (2007). Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro México: Limusa: Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra.
- Ministerio de Defensa Nacional. (1994, 11 de febrero). Decreto 356 de 1994. Colombia: Santafé de Bogotá, D.C. Recuperado el 02 de noviembre 2012 de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/1994/decreto_0356_1994_pr003.html#117
- Mojica, F. J. (2005). No es necesario padecer el futuro. Podemos construirlo. Recuperado 20 de enero 2014 de: <http://www.franciscomojica.com/>
- Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. Recuperada el 28 de septiembre 2017. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>
- Muñoz (2008). "Prospectiva de la vigilancia y la seguridad privada en Colombia". Superintendencia de vigilancia y seguridad privada. Recuperado de: supervigilancia.gov.co/?idcategoria=5364&download=Y
- Naciones Unidas (2013). Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014 seguridad ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina. Copyright © 2013 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Plaza, Nueva York, NY 10017, Estados Unidos. ISBN 978-9962-688-22-8.
- Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. (2014). Todos por un nuevo país, paz, equidad y educación. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>

- Porter, M. E. (2009). Ser competitivo. Barcelona Edición Deusto. Primera Edición. Barcelona. ISBN-13: 9788423426959. pp. 12.
- Porter, M. (1998). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York. ISBN: 0-684-84148-7.
- República de Colombia, Ministerio de Defensa Nacional. (2014). Proyecto de Ley 72 de 2014 Senado. Por la cual se regula el sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia y se dictan otras disposiciones.
- Seguridad en América (2015). Ciberseguridad uno de los principales desafíos en Perú. Fuente: América TV. Recuperado de: <http://mail.sedena.gov.pe/prensa/2015/jun/prospectiva.html>
- Schwartz (1993). La planificación estratégica por escenarios, Revista Futuribles, n.º 176.
- SunTzu. (2001). El arte de la guerra. Albert Galvany (Trad.). Madrid: Editorial Trotta.
- Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada. (2012). Dependencias. Colombia: Santafé de Bogotá, D.C. Recuperado de: <http://www.supervigilancia.gov.co/index.php?idcategoria=104>
- Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada. (2014). Dependencias. Colombia: Santafé de Bogotá, D.C. Recuperado el 22 de noviembre 2014 de: <http://www.supervigilancia.gov.co/index.php?idcategoria=104>
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2015). Objetivos estratégicos. Recuperado de: [supervigilancia.gov.co/?idcategoria=5364&download=Y](http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=5364&download=Y)
- Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2015). Indicadores Financieros 2015. Recuperado de: <file:///C:/Users/user/Downloads/Presentaci%C3%B3n%20EF%202015v2.pdf>
- Superintendencia de vigilancia y seguridad privada. (2009) Rendición de cuentas a los ciudadanos 2008-2009. Ministerio de Defensa Nacional. República de Colombia. Bogotá D.C. Recuperado de: <http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=37923&download=Y>
- Suárez Sánchez-Ocaña, Alejandro. (2015). El quinto elemento: Espionaje, ciberguerra y terrorismo. Una amenaza real e inminente. Barcelona: Deusto, 2015. 267, 23 cm. Ciberterrorismo. Delitos informáticos. Espionaje industrial. 9788423421787.
- UNLIREC. (2016). Control y regulación de las empresas de seguridad privada en América Latina y el Caribe: un análisis comparativo. Lima, Perú. Publicación Naciones Unidas. Recuperado de www.unlirec.org
- Vargas (2010) La inteligencia policial: una apuesta estratégica por el conocimiento prospectivo. Boletín DIPOL-CIPRO. No 1. Centro de Inteligencia Prospectiva.
- Vargas. (2010). La inteligencia policial: una apuesta estratégica por el conocimiento prospectivo. (p. 11). Recuperada de <http://scienti.colciencias.gov.co:8080/gruplac/jsp/visualiza/visualizagr.jsp?nro=00000000005005>.

5

Estudios en organizaciones privadas y públicas

Área: Estrategias de formación de recursos humanos
en las organizaciones.

Impacto de programas de capacitación para el manejo de fondos federales 2016

IMPACTO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE FONDOS FEDERALES 2016

IMPACT OF TRAINING PROGRAMS FOR THE MANAGEMENT OF FEDERAL FUNDS 2016

Milagros Cano Flores, Óscar González Muñoz** & Xóchitl Hernández Torres****

Resumen

Es evidente que en el marco de la construcción de incipientes procesos democráticos de México, su estructura gubernamental y las prácticas administrativas vigentes, requieren acciones que legitimen la naturaleza y exigencias institucionales como evidencia de logro de *buenas prácticas gubernamentales*. El IIESCA, ha llevado a cabo proyectos de vinculación con el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS), que han permitido un intercambio de experiencias que constituyen un intercambio de saberes orientados a la generación de conocimientos que resultan social y académicamente pertinentes. Resulta de especial interés para este equipo de trabajo, analizar los impactos logrados respecto a la aplicación y utilización de Fondos Federales como fue el Fondo de Aportaciones a la Infraestructura Social Municipal (FAIS). A partir del objetivo específico de este trabajo: evaluar el impacto de los programas y acciones de capacitación que el ORFIS llevó a cabo para los funcionarios públicos de los diferentes entes estatales durante el año 2016, se elaboró un instrumento técnico que integró cuatro rubros. Muestra resultados producto del análisis e interpretación acerca de la opinión de los servidores públicos estatales que asistieron a las diferentes acciones de capacitación para el manejo de fondos federales 2016, implementadas por el ORFIS.

Palabras clave: Impacto, capacitación, servidores públicos

Abstract

In the framework of the construction of incipient democratic processes in Mexico, its governmental structure and the current administrative practices require actions that legitimize the nature and institutional demands as evidence of the achievement of acceptable governmental practices. The IIESCA, has carried out projects for liaison with the Supreme Audit Office of the State of Veracruz (ORFIS), to know experiences that constitute an exchange of knowledge oriented to the generation of a better governmental practice. In recognition of the importance of evaluation as a way to legitimize the institutional efforts made by the Oversight Body (ORFIS) of the state of Veracruz. Based on the specific objective of this work: to evaluate the impact of the

Informe de investigación del grupo de estudio: Estudios contemporáneos del desarrollo y comportamiento de las organizaciones públicas y privadas. Derivado del Convenio UV-ORFIS sin financiamiento.

* Universidad Veracruzana. Correo electrónico: mcano@uv.mx

** Universidad Veracruzana. Correo electrónico: oscgonzalez@uv.mx

*** Universidad Veracruzana. Correo electrónico: xhernandez@uv.mx

training programs and actions that the ORFIS carried out for the public officials of the different state during the year 2016, a technical instrument was developed that integrated four items. It shows results of the analysis and interpretation about the opinion of the state public servants who attended the different training actions for the management of federal funds 2016, implemented by the ORFIS.

Key words: Impact of training programs, training, public employees

INTRODUCCIÓN

La interrelación entre Instituciones de Educación Superior de nuestro país, y los agentes que forman parte del entorno político, económico y social genera oportunidades que resultan determinantes para lograr los niveles de desarrollo humano desde diferentes visos; por lo que su resultado contribuye sustantivamente al fortalecimiento del entorno en su conjunto.

Actualmente, la Universidad Veracruzana es muestra de lo expresado, y su tarea de vinculación con la sociedad se ha concebido como una estrategia institucional transversal a las funciones de docencia, investigación y difusión cultural y extensión, que constituye en la interface de articulación de las funciones sustantivas de la universidad con las realidades diferenciadas de los sectores sociales.

En correspondencia a esta labor, el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) mantiene vigente su compromiso social mediante la atención a los diferentes sectores que integran la sociedad veracruzana, convirtiéndose en el eje toral de nuestro quehacer. Por lo que actualmente, esta labor se lleva a cabo a través de sus tres líneas de investigación articuladas: Gestión Pública, Gestión Empresarial y Gestión de Organizaciones no lucrativas.

En el contexto de la gestión pública, se han llevado a cabo proyectos de vinculación con el **Órgano** de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS), que han permitido un intercambio de experiencias que constituyen un intercambio de saberes orientados a la generación de conocimientos que resultan social y académicamente pertinentes.

El presente trabajo de investigación muestra resultados producto del análisis e interpretación de una base de datos acerca de la opinión de los servidores públicos

estatales que asistieron a las diferentes acciones de capacitación para el manejo de fondos federales, periodo 2016, implementadas precisamente por el ORFIS.

El presente trabajo se involucra con el tema de la capacitación del Recurso Humano en una entidad administrativa de la Administración Pública del Estado de Veracruz. Por este motivo, su objetivo es describir los resultados obtenidos en materia de capacitación entre los servidores públicos de Entes estatales. Y para lograrlo, este trabajo se divide en los apartados siguientes. En el Método se describe la forma en que se obtuvo la información y el alcance de la aplicación del instrumento recolector de información. Mientras que en el apartado de resultados se presentan los datos analizados a manera de prosa investigativa. Finalmente, en el apartado de conclusiones se presentan a juicio de los autores, el impacto del resultado de investigación a partir de los datos analizados así como las recomendaciones al ente estudiado.

MARCO TEÓRICO

De acuerdo con el economista escocés Adam Smith y actualmente a partir de la primera década del presente siglo, algunos economistas como Theodore Schultz empezaron a usar la metáfora del “*capital*” por el cual se trata de explicar la importancia de la capacitación —bajo cualquier medio— como un referente de educación y adiestramiento. Amos bajo la experiencia de la alta especialización en prosperidad de las sociedades.

Así, en el marco de la referencia teórica, la visión económica sostiene que la población mejor capacitada tendrá una base de calificaciones y habilidades que les redituará a largo plazo. En tanto, la capacitación se convierte en un medio de reconocimiento de habilidades y desarrollo de conocimientos por lo cuales los contextos sociales cambian a medida que se logran una mayor oportunidad a su especialización.

En este marco, la capacitación es un medio de especialización que promueve el desarrollo de la productividad y en consecuencia de la competitividad, por lo que su inversión es necesaria para lograr los resultados de eficiencia organizacional y al mismo tiempo, de motivación en el trabajador.

De esta forma, de acuerdo con Schultz (1972) y mencionado por Giménez, G. (agosto, 2005). el concepto de la inversión en capital humano es útil para explicar las diferencias de productividad y de salarios existentes entre los individuos, así como algunos otros fenómenos macroeconómicos que no se explicaban conve-

nientemente sin la consideración del capital humano (p. 28). Por lo que es necesario considerar la importancia del Capital Humano como referente de actualización y desarrollo productivo de las organizaciones.

Es el caso de la presente investigación, que logra reconocer la importancia de la capacitación como un medio de desarrollo de capital humano para las entidades públicas del Estado de Veracruz.

MÉTODO

A partir del objetivo específico de este trabajo: evaluar el impacto de los programas y acciones de capacitación que el ORFIS llevó a cabo para los funcionarios públicos de los diferentes entes estatales durante el año 2016, se elaboró un instrumento técnico (ver Anexo), que integró cuatro rubros: Aprendizaje (A), Relevancia (R), Transferencia (T) y Comentarios generales (C). Por medio del instrumento creado, se logró obtener información mediante un censo que permitió obtener información de manera directa del personal capacitado. El estudio es de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo. En la tabla 1 se presenta el número de servidores públicos encuestados por cada Ente estatal.

Tabla 1. Servidores por ente estatal

No.	ENTE ESTATAL	SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS
1	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz	4
2	Comisión del Agua del Estado de Veracruz	4
3	Consejo Estatal de Seguridad Pública	8
4	Fiscalía General del Estado	19
5	Instituto de Espacios Educativos del Estado de Veracruz	4
6	Instituto Veracruzano de Educación para los Adultos	5
7	Instituto Veracruzano de la Vivienda	7
8	Régimen Estatal de Protección Social en Salud	12
9	Secretaría de Desarrollo Social	11
10	Secretaría de Educación	5

No.	ENTE ESTATAL	SERVIDORES PÚBLICOS CAPACITADOS Y EVALUADOS
11	Secretaría de Finanzas y Planeación	7
12	Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas	8
13	Secretaría de Salud	23
14	Secretaría de Seguridad Pública	22
15	Tribunal Superior de Justicia	14
TOTAL		153

Fuente: elaboración propia (2017).

El instrumento creado fue contestado debidamente por 153 servidores públicos estatales de los siguientes Municipios:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. ACAJETE | 23. CAMARÓN DE TEJEDA |
| 2. ACATLÁN | 24. CAMERINO Z. MENDOZA |
| 3. ACAYUCÁN | 25. CARLOS A. CARRILLO |
| 4. ACTOPÁN | 26. CARRILLO PUERTO |
| 5. ACULA | 27. CASTILLO DE TEAYO |
| 6. ACULTZINGO | 28. CATEMACO |
| 7. AGUA DULCE | 29. CAZONES DE HERRERA |
| 8. ÁLAMO TEMAPACHE | 30. CERRO AZUL |
| 9. ALPATLÁHUAC | 31. CHACALTIANGUIS |
| 10. ALTO LUCERO | 32. CHICONAMEL |
| 11. ALTOTONGA | 33. CHICONTEPEC |
| 12. ALVARADO | 34. CHINAMECA |
| 13. AMATITLÁN | 35. CHOCAMÁN |
| 14. AMATLÁN DE LOS REYES | 36. CHONTLA |
| 15. APAZAPÁN | 37. CHUMATLÁN |
| 16. ATLAHUILCO | 38. CITLALTEPETL |
| 17. ATOYAC | 39. COACOATZINTLA |
| 18. ATZACÁN | 40. COAHUITLÁN |
| 19. BANDERILLA | 41. COATEPEC |
| 20. BENITO JUÁREZ | 42. COATZACOALCOS |
| 21. BOCA DEL RÍO | 43. COATZINTLA |
| 22. CALCAHUALCO | 44. COMAPA |

- | | | | |
|-----|-------------------------|------|----------------------|
| 45. | CÓRDOBA | 86. | LAS MINAS |
| 46. | COSAMALOAPAN | 87. | LAS VIGAS DE RAMÍREZ |
| 47. | COSAUTLÁN DE CARVAJAL | 88. | LOS REYES |
| 48. | COSOLEACAQUE | 89. | MALTRATA |
| 49. | COTAXTLA | 90. | MARTÍNEZ DE LA TORRE |
| 50. | COXQUIHUI | 91. | MECATLÁN |
| 51. | COYUTLA | 92. | MECAYAPAN |
| 52. | CUICHAPA | 93. | MEDELLÍN |
| 53. | CUITLÁHUAC | 94. | MIAHUATLÁN |
| 54. | EL HIGO | 95. | MINATITLÁN |
| 55. | EMILIANO ZAPATA | 96. | MISANTLA |
| 56. | ESPINAL | 97. | MOLOACÁN |
| 57. | FILOMENO MATA | 98. | NANCHITAL |
| 58. | FORTÍN | 99. | NARANJAL |
| 59. | GUTIÉRREZ ZAMORA | 100. | NARANJOS - AMATLÁN |
| 60. | HIDALGOTITLÁN | 101. | NAUTLA |
| 61. | HUATUSCO | 102. | NOGALES |
| 62. | HUAYACOCOTLA | 103. | OLUTA |
| 63. | HUEYAPAN DE OCAMPO | 104. | OMEALCA |
| 64. | HUILOAPAN DE CUAUHTÉMOC | 105. | ORIZABA |
| 65. | IGNACIO DE LA LLAVE | 106. | OTATITLÁN |
| 66. | ISLA | 107. | OTEPAN |
| 67. | IXCATEPEC | 108. | OZULUAMA |
| 68. | IXHUACÁN DE LOS REYES | 109. | PÁNUCO |
| 69. | IXHUATLÁN DE MADERO | 110. | PAPANTLA |
| 70. | IXHUATLÁN DEL CAFÉ | 111. | PASO DE OVEJAS |
| 71. | IXHUATLÁN DEL SURESTE | 112. | PASO DEL MACHO |
| 72. | IXHUATLANCILLO | 113. | PLATÓN SÁNCHEZ |
| 73. | IXMATLAHUACAN | 114. | PLAYA VICENTE |
| 74. | IXTACZOQUITLÁN | 115. | POZA RICA DE HIDALGO |
| 75. | JALACINGO | 116. | PUEBO VIEJO |
| 76. | JALCOMULCO | 117. | RAFAEL DELGADO |
| 77. | JÁLTIPAN | 118. | RÍO BLANCO |
| 78. | JAMAPA | 119. | SALTABARRANCA |
| 79. | JESÚS CARRANZA | 120. | SAN ANDRÉS TUXTLA |
| 80. | JILOTEPEC | 121. | SAN JUAN EVANGELISTA |
| 81. | JOSÉ AZUETA | 122. | SAN RAFAEL |
| 82. | JUAN RODRÍGUEZ CLARA | 123. | SANTIAGO TUXTLA |
| 83. | LA ANTIGUA | 124. | SAYULA DE ALEMÁN |
| 84. | LA PERLA | 125. | SOCHIAPA |
| 85. | LANDERO Y COSS | 126. | SOCONUSCO |

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 127. SOLEDAD ATZOMPA | 155. TLACOTALPAN |
| 128. SOLEDAD DEL DOBLADO | 156. TLACOTEPEC DE MEJÍA |
| 129. SOTEAPAN | 157. TLALIXCOYAN |
| 130. TAMALÍN | 158. TLALTETELA |
| 131. TAMIAHUA | 159. TLAPACOYAN |
| 132. TAMPICO ALTO | 160. TLAQUILPA |
| 133. TANCOCO | 161. TLILAPAN |
| 134. TANTIMA | 162. TOMATLÁN |
| 135. TATAHUICAPAN DE JUÁREZ | 163. TONAYÁN |
| 136. TATATILA | 164. TOTUTLA |
| 137. TECOLUTLA | 165. TRES VALLES |
| 138. TEHUIPANGO | 166. TUXPAN |
| 139. TEMPOAL | 167. TUXTILLA |
| 140. TENAMPA | 168. ÚRSULO GALVÁN |
| 141. TENOCHTILÁN | 169. VEGA DE ALATORRE |
| 142. TEOCELO | 170. VERACRUZ |
| 143. TEPATLAXCO | 171. VILLA ALDAMA |
| 144. TEPETLÁN | 172. XALAPA |
| 145. TEPETZINTLA | 173. XICO |
| 146. TEQUILA | 174. XOXOCOTLA |
| 147. TEXCATEPEC | 175. YANGA |
| 148. TEXHUACAN | 176. YECUATLA |
| 149. TEXISTEPEC | 177. ZACUALPAN |
| 150. TEZONAPA | 178. ZARAGOZA |
| 151. TIHUATLÁN | 179. ZENTLA |
| 152. TLACHICHILCO | 180. ZONGOLICA |
| 153. TLACAJALPAN | 181. ZONTECOMATLÁN |
| 154. TLACOLULAN | 182. ZOZOCOLCO DE HIDALGO |

RESULTADOS

Dicha aplicación se realizó mediante una plataforma tecnológica diseñada por el ORFIS y se integró en una base de datos para su análisis correspondiente. Con base en el análisis de la información se obtuvieron los siguientes resultados:

A1. Congruencia de los objetivos del curso con el aprendizaje logrado

Acorde a los datos que se presentaron en primera instancia se puede decir que se logró cumplir con los objetivos del curso impartido, ya que una alta proporción de encuestados opinó totalmente a favor de la concordancia de los mismos res-

pecto al aprendizaje adquirido por parte de los participantes (71%). Sin embargo, no es posible pasar por alto que un poco más de una cuarta parte de los encuestados (29%) opinó estar de acuerdo solo parcialmente con esta afirmación lo que permite pensar que aún existen aspectos susceptibles de mejora que pueden abordarse en futuros cursos.

A2 - A4. Contribución del curso al desarrollo de competencias

En lo que respecta al desarrollo de competencias como resultado del curso y con relación a los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas para aplicarlos y la modificación de la actitud para hacerlo de manera favorable, los datos expresados en los elementos analizados anteriormente muestran una mayoritaria respuesta positiva. Sin embargo, el comportamiento estadístico del ítem que corresponde a las habilidades es importante tomarlo en cuenta ya que, en términos generales, alrededor de la mitad de los encuestados no está totalmente de acuerdo de que los cursos hayan servido para eso. Esto puede deberse, de manera hipotética y de acuerdo con otras respuestas a lo largo del cuestionario, de que los contenidos de los cursos carecieron de ejercicios prácticos, y se sobre cargaron de información teórica.

A 5. Aportación del curso para identificar acciones preventivas que permitan controlar riesgos de irregularidades

Un dato relevante en este resultado es que alrededor de dos terceras partes de los encuestados opinó totalmente a favor de que a partir de la información recibida, tiene elementos técnicos y legales para poder prevenir acciones futuras que deriven en irregularidades en los procesos de gestión de los fondos. Sin embargo, al igual que en los casos anteriores, existe una proporción considerable de encuestados que opinó de manera parcial respecto al resultado del curso; sería interesante conocer más a fondo la razón de estas opiniones.

A6 y A7. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y su aplicación a situaciones reales de trabajo y a la efectividad en la obtención de resultados

Un aspecto fundamental en los procesos de capacitación tiene que ver con la aplicabilidad de las competencias desarrolladas durante los cursos que correspondan; en este sentido, las que competen al curso objeto de análisis indican —acorde con la opinión de los encuestados— que es posible hablar a favor de

una transferencia de dichas competencias a situaciones reales de trabajo y que ello puede hacerse en el marco de la efectividad. Ello, respaldado por la alta proporción —alrededor del 60%— de opiniones totalmente de acuerdo; sin embargo, y coincidiendo con los casos anteriores, no se puede descartar la opinión de aquellos que opinaron parcialmente respecto al ítem que nos ocupa, que aun cuando representan una proporción menor, por la importancia del tema, es de considerarse.

A8. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y la prevención de observaciones derivadas de las auditorías practicadas

Una de las responsabilidades institucionales en el contexto del manejo de recursos financieros para la actividad pública es el buen uso que de dichos recursos se haga. A través de las auditorías es posible conocer el ejercicio eficaz y transparente de los fondos, por un lado, o las inconsistencias o mal manejo por el otro. En este sentido y como lo indicaron los datos analizados, nuevamente una proporción importante —6 de cada 10 encuestados— señaló que la relación es positiva y de alta consideración. Sin embargo, la opinión del 40% que no está completamente de acuerdo es necesario que se atienda en el diseño de futuros curso.

A9. Relación entre la preparación obtenida como resultado del curso y el cumplimiento de las responsabilidades en el contexto de los recursos federales

Uno de los contenidos susceptibles de abordarse en los cursos de capacitación son los que tienen como propósito incidir en la modificación de actitudes individuales o colectivas de los capacitandos. En los cursos impartidos un componente importante fue este, y al respecto, un porcentaje muy alto —alrededor del 70% de los encuestados— señaló que la relación entre los cursos y las modificaciones actitudinales hacia el logro de los objetivos laborales fue positiva.

A10. Eficiencia del aprendizaje resultante del curso de capacitación

La opinión al respecto nos puede indicar que los cursos, de manera general, fueron eficientes. Si integramos para fines de análisis el porcentaje que opinó estar completamente de acuerdo con los que estuvieron parcialmente de acuerdo podemos señalar que el diseño e impartición de los cursos cumplió con los objetivos planteados. Sin embargo, un análisis específico nos debe indicar que casi la mitad de los encuestados si bien no señalaron que los cursos no fueron eficientes, sí dejaron ver que hay posibilidades y necesidad de que estos sean cada vez mejores

A11. Caso contrario, ¿qué porcentaje considero haber logrado?

Durante los cursos de capacitación que se otorgaron a servidores públicos de entes estatales, se aplicó una encuesta para evaluar diversos aspectos relacionados con la evaluación del aprendizaje. Con relación al aprendizaje logrado en el curso, solo contestaron 69 personas de 153 (el 55% no contestó esta pregunta), de las cuáles el 43.5% argumentaron haber alcanzado el 80% de aprendizaje. Esto significa que el curso tuvo efectividad en sus objetivos y permitió obtener información para mejorar en las próximas ediciones.

A12. Razones por las cuales no se logró el 100% de aprendizaje:

Los argumentos que expresaron sobre las razones por las que no lograron un 100% de aprendizaje, se resumen en tres variables: Tiempo, contenido del curso, ejercicios realizados. En la variable tiempo, consideran que fue insuficiente para completar el curso y poder analizar las reglas específicas de los fondos. La distribución de los temas de acuerdo con los tiempos establecidos fue, a decir de los encuestados, incorrecta pues quedaron algunos temas sustantivos sin una revisión a profundidad.

Referente al contenido del curso, se identifica que los temas propuestos no se abarcaron en su totalidad, además de proporcionar demasiada información de los temas tratados en poco tiempo, lo que no permite que se asimile la información proporcionada para la operación de los programas y el sustento legal correspondiente.

Los ejercicios y ejemplos utilizados en el curso, suponen que requieren de más práctica y procesos específicos que permitan solventar observaciones; así como la utilización de casos concretos y prácticos durante el curso.

A13. Respecto a la suficiencia de los cursos para mejorar los procesos, procedimientos, y en general, el resultado del trabajo, la opinión de los encuestados

Podemos concluir que los contenidos de los cursos fue suficiente de acuerdo con los objetivos que la institución se planteó obtener. Alrededor de la mitad de los encuestados opinó que los contenidos revisados fueron los necesarios, quedando la otra mitad con una opinión positiva al respecto, pero con sugerencias implícitas de mejora.

A14. Con relación a la importancia de los conocimientos previos al curso, la opinión de los encuestados es la siguiente:

Se puede analizar que la mayoría de los encuestados señalaron que resultan muy importantes los conocimientos previos con los cuales los capacitados asistieron a los cursos. Debido a la especificidad y detalle técnico de los temas abordados, el mayor o menor aprovechamiento de los contenidos podemos decir que tiene una relación directamente proporcional con la experiencia del servidor público capacitado.

R1. Relevancia del curso de capacitación para el desarrollo de actividades relacionadas con el ejercicio de los recursos federales

Un aspecto que debe tenerse en cuenta es la practicidad en los cursos de capacitación, si se desea la formación integral de los capacitados. En el caso que nos ocupa y acorde a la información, esto parece suceder ya que una proporción considerable —el 69%— dejó ver que en el curso al que nos referimos en este reporte fue relevante para el desarrollo de actividades relacionadas con el ejercicio de los recursos federales. Sin embargo, es importante conocer las causas de los que no opinan en este sentido

R2. Relación de los contenidos del curso con actividades y responsabilidades cotidianas en materia de administración de recursos federales

De los contenidos del curso, una parte de los encuestados (92%) —manifestó— estar de acuerdo —total o parcialmente— respecto a la relación de los contenidos con las actividades y responsabilidades en materia de administración de recursos federales, lo cual puede considerarse adecuado si pensamos que gran parte del quehacer de estas dependencias públicas corresponde a esta tarea. Sin embargo, es de destacar que un 8% no lo considera así, por lo que se deben conocer los argumentos que sustentan su respuesta.

R3. Combinación dinámica y adecuada con estrategias teóricas y prácticas

Dado que el sentido de los cursos de capacitación debe orientarse al perfeccionamiento de las actividades de la labor encomendada, el diseño de los mismos debe atender los aspectos teórico-prácticos. Los datos aquí expresados permiten visualizar que aun cuando un poco más de la mitad de los participantes opina estar totalmente de acuerdo con la dinámica del curso impartido, el 36% opina estar parcialmente de acuerdo y el 7% en desacuerdo, lo que hace pensar en el

diseño de posteriores cursos que refuercen tanto la teoría como la práctica, con el fin de que dichos cursos tengan un mayor impacto.

R4. Ejercicios llevados a cabo en el curso coadyuvaron a un mejor aprendizaje

Los datos expresados también nos indican que más de la mitad de los participantes opina estar totalmente de acuerdo con la relación entre los contenidos del curso y el aprendizaje. No obstante, una porción considerable lo hace solo de manera parcial; ello puede deberse a la naturaleza del trabajo desarrollado, por lo que es recomendable hacer un análisis de los contenidos de dicho trabajo, para definir los ejercicios llevados a cabo en el curso.

R6 y R7: Relevancia del curso

De acuerdo con los datos revisados, se percibe que la mayor parte de los encuestados consideran relevante lo desarrollado durante el curso ofrecido. Sin embargo, destaca el caso de 75 personas que consideran un nivel de relevancia atribuido al 70% dejando claro con ello, que los cursos resultan perfectibles para ser en consecuencia más relevantes de acuerdo con las expectativas por cumplir

R5. Aporte de contenidos para el aprendizaje, específicamente en el tramo de responsabilidad

Aun cuando la proporción es un tanto menor que el elemento anterior, los participantes opinan estar de acuerdo con el hecho de que hay una relación directa entre los contenidos del curso implementado específicamente con su tramo de responsabilidad relacionada con la administración de recursos federales, lo cual aporta a los propósitos del curso; sin embargo, también existe otra proporción en desacuerdo parcial y total -7%- que no se manifiesta de la misma forma. Se requiere revisar los contenidos en cuanto a este tema se refiere.

R8 y R9: Respecto a las causas de las irregularidades e identificación de acciones correctivas, las opiniones fueron las siguientes:

El 94% de los encuestados aprecia el efecto de los cursos accedidos. Aunque llama la atención que un 1% cuestiona el caso de haber analizado sus irregularidades al margen del curso, sin profundizar en las causas atribuidas durante su desarrollo.

En B9, el 93% de los encuestados reconoce identificar acciones para eliminar y/o mitigar riesgos. Sin embargo, destaca que el 7% de los encuestados considera no

hacerlo en medio de los cursos ofrecidos. Por lo que siembra un área de oportunidad a los contenidos a desarrollar basados específicamente en acciones para evadir riesgos y/o corregir acciones.

T1 Ha compartido los conocimientos del curso con todo el personal de su área laboral, para el mejoramiento de las acciones cotidianas.

Con base en los resultados, expresan que la mitad de los encuestados, ha compartido parcialmente los conocimientos del curso con todo el personal de su área laboral, para el mejoramiento de las acciones cotidianas. El 40% de las respuestas menciona estar de acuerdo totalmente en tal sentido, lo que por una parte contribuye a extender los conocimientos del curso a más miembros de la dependencia, no obstante será conveniente valorar si es este el medio adecuado para permear con dichos conocimientos a los demás compañeros de trabajo, o se buscan otras alternativas para la participación de todos los empleados en los cursos, buscando de esta manera mayor beneficio para el objetivo que se pretende con la capacitación

T2. En su caso, ¿cómo he compartido los conocimientos adquiridos?

De acuerdo con las respuestas emitidas, casi la mitad de la población señaló como un compromiso institucional (o tal vez una instrucción) compartir la información recibida. La otra mitad de los encuestados, señalaron que los medios o acciones de replicación de la información fue en reuniones grupales, en las acciones cotidianas que requieren el trabajo en equipo y socialización de la información para la resolución de problemas.

T3. El curso ha permitido la mejora de los procesos de planeación de acciones a realizar por medio de los recursos federales auditables.

En gran medida el curso ha permitido a los participantes mejorar los procesos de planeación de acciones a realizar por medio de los recursos federales auditables, ya que un 47% responde estar de acuerdo totalmente y 44% de acuerdo parcialmente. Esto puede considerarse benéfico en virtud del impacto del curso en la etapa de planeación, como base para las acciones que realizan los participantes por medio del uso de recursos

T4. He aplicado el aprendizaje obtenido en el curso a sus actividades laborales cotidianas.

El sentido del curso se sustenta en gran medida en la transferencia del contenido a las actividades laborales cotidianas de los trabajadores. Los datos permiten

saber que el 56% de los participantes en el curso han aplicado los aprendizajes. No obstante, el 36% está de acuerdo solo parcialmente. Aun cuando el 7% está en desacuerdo parcialmente y el 1% en desacuerdo totalmente, es conveniente analizar las razones por las cuales no han aplicado lo visto en el curso.

T5. En su caso, ¿cómo he aplicado lo aprendido?

En todas las fases del ciclo de la planeación, adjudicación, ejecución y comprobación de obras. En la gestión de financiamiento, así como en las actividades cotidianas que exigen la correcta aplicación de las normas fundamentalmente las que tienen que ver con la operación de fondos federales. En el seguimiento de las auditorías ya iniciadas respecto al manejo de los fondos federales que exigen la homologación de criterios y mecanismos de control y seguimiento.

T6. En caso negativo, las razones por las cuales no he aplicado lo visto en el curso son:

Las respuestas giraron en torno a cuestiones muy básicas ligadas al quehacer cotidiano de las personas capacitadas: las actividades que realizan no están vinculadas al ejercicio de fondos federales

T7. Como resultado del aprendizaje del curso, ha incorporado cambios efectivos en su trabajo

Es evidente que como resultado de la capacitación se busquen y esperen cambios efectivos en el trabajo que realizan los empleados de entidades estatales. Aun cuando los resultados no muestran una tendencia sustantiva hacia esos cambios, indican que 40% está de acuerdo totalmente. No obstante, una porción considerable lo hace solo de manera parcial (46%); Habrá que hacer un análisis específico con los casos que opinan estar en desacuerdo parcialmente (12%) para conocer las causas específicas y alentar mayores cambios como resultado de la capacitación.

T8. ¿En qué aspectos he incorporado los cambios efectivos?

Es importante señalar que las respuestas emitidas en esta pregunta giraron, la mayoría, en torno a las actividades de equipo que requieren una coordinación entre diferentes áreas. Algunas otras señalaron la utilidad de los conocimientos en torno a hacer mejor las actividades cotidianas: mejor control, identificación de problemas en el manejo de fondos federales, seguimiento a las auditorías.

T9. Como resultado del curso, observa cambios en las decisiones y procedimientos aplicados en la dependencia para el mejor manejo de los recursos federales

Los cambios en las decisiones y procedimientos aplicados en la dependencia para el mejor manejo de los recursos federales es uno de los principales objetivos que se buscan con la capacitación. A pesar de ello, se considera bajo el porcentaje de quienes están de acuerdo totalmente en observar dichos cambios como resultado del curso. Asimismo, solo el 51% está de acuerdo parcialmente. Y aunque parezca menor el porcentaje de quienes opinan estar en desacuerdo parcial o totalmente, se considera conveniente observar las causas específicas que no abonan al cambio en las decisiones y procedimientos

T10. Como resultado del curso, ha notado un cambio importante y objetivo en las acciones emprendidas en su área de trabajo

En cuanto a esta consideración, alrededor el 40% de los participantes se manifiesta totalmente de acuerdo en haber notado un cambio importante y objetivo en las acciones emprendidas en su área de trabajo, como aportación del curso. Sin embargo, el 46% está de acuerdo solo parcialmente y, en desacuerdo parcialmente lo está el 14%. Estos resultados pueden implicar que los contenidos del curso no se adecuen al trabajo o al área específica en la que laboran quienes no están de acuerdo totalmente, lo que da pauta para el desarrollo de un análisis específico por entidad y área de trabajo directa.

T11. En caso afirmativo, especifique

Las respuestas a esta pregunta son muy variadas al tiempo de ser muy precisas de acuerdo con el área de trabajo: mejor atención a las observaciones, mejor planeación y programación de los fondos federales, correctas medidas preventivas, mejor comunicación intra e inter áreas (trabajo en equipo con criterios homologados e institucionales), diseño de políticas internas que respondan a la realidad laboral y a la razón de ser de cada área (perfil del área), prevención de auditorías, entre otros.

T12. Los aprendizajes obtenidos en el curso han impactado positivamente las acciones en materia del ejercicio de recursos federales

Tomando en consideración que con el desarrollo de los cursos de capacitación se espera un impacto positivo en las acciones en materia de ejercicio de los recursos federales a través de una transferencia de conocimientos, es de destacar

aquí que solo el 50% de los encuestados responde estar de acuerdo totalmente con dicho impacto; asimismo, el 46% opina estar de acuerdo parcialmente. Si se busca una mayor transferencia y mejores resultados en el uso de los recursos federales auditables, se recomienda, además de tomar en cuenta los aspectos que facilitan y dificultan la aplicación de los conocimientos del curso, otros motivos que estén impidiendo el impacto esperado.

T13. Con relación al tema de los recursos federales y su correcta aplicación, ¿qué aspectos considero facilitan la aplicación de los conocimientos del curso?

Primero, señalan, que el manejo de fondos federales sea una de sus tareas principales en su área de trabajo. Posterior a esto, que se ubique con exactitud los lineamientos de cada fondo; estar vinculado al proceso de gestión financiera y aplicar las normas correspondientes en este sentido. También resulta importante saber calcular los indicadores que corresponden a las acciones o proyectos que se ejecutan, así como adelantarse a posibles observaciones que se sucedan en el futuro. Resalta la propuesta de realizar talleres intraáreas para replicar lo aprendido

T14. ¿Qué aspectos considero dificultan la aplicación de los conocimientos del curso en las actividades cotidianas que realizo?

A resaltar y considerar como prioridad de las instituciones: los encuestados destacaron la falta de comunicación como principal factor que limita la correcta aplicación de los conocimientos recibidos. Pero también señalaron que hubo exceso de información en los cursos y que no toda tiene una aplicación práctica; acerca de esto, señalan la necesidad de que los cursos sean mucho más prácticos (talleres) con la resolución de casos reales. Finalmente, pero igualmente importante es, a decir de los encuestados, el desconocimiento de los ponentes de reglas y normas específicas en la aplicación de diferentes fondos federales

C1. Mis comentarios principales acerca de la transferencia de aprendizajes del curso a mi trabajo, son:

La transferencia de aprendizaje obtenido en el curso hacia la aplicación en las actividades laborales se concretaron en diversos comentarios acerca de la obtención de mayores conocimientos sobre la aplicación y distribución de los recursos federales; aspectos normativos que permiten un mayor control y mejor desempeño en la administración de los recursos federales que inciden en la obtención de mínimas observaciones y recomendaciones al momento de la fiscalización

hecha por los Órganos Fiscalizadores; la realización de las actividades con mejor calidad y eficiencia obteniendo mayor rendimiento en el trabajo.

Resulta de importancia la participación de los mandos medios a los cursos para que puedan tener conocimiento de la oportuna comprobación y la operación de una correcta coordinación de los entes ejecutores y fiscalizadores en la aplicación del recurso; Finalmente, los asistentes del curso comentan que son constructivos y formativos y que deberían realizarse con mayor frecuencia.

C2. Mis sugerencias para mejorar la transferencia de aprendizajes en beneficio de las prácticas en el uso de recursos federales, son:

Todo aprendizaje tiene sus beneficios, la forma en que se obtiene es susceptible de mejora y continuo cambio. La transferencia de conocimiento difiere en cada individuo, sin embargo, la constante práctica en las actividades diarias contribuye a la asimilación efectiva del aprendizaje obtenido.

Las sugerencias para la mejora de la transferencia del aprendizaje en beneficios de las prácticas en el uso de recursos federales que los participantes externaron se basan en: la continuidad por parte del ORFIS a los procesos de capacitación de forma periódica y por área ejecutora de cada secretaría que manejen recursos federales para una óptima aplicación de los mismos; al ser temas extensos y cambiantes, se sugiere incrementar el número de horas y reforzar estas acciones de capacitación disminuyendo la teoría y ejemplificando con casos reales y su fundamento, así como la utilización de dinámicas de grupo; la solución de dudas durante el desarrollo del curso; la asistencia de personal de niveles de toma de decisión; debido a que generalmente son las mismas personas las que acuden año con año a la capacitación, consideran irrelevante que cada vez se expliquen los fundamentos básicos de los fondos, por lo que sugieren abarcar temas más específicos y especializados; implementar un mecanismo para que los servidores públicos de mandos medios y superiores asistan a los cursos, toda vez que son ellos quienes toman las decisiones relevantes en el ejercicio de los recursos; intercambio de experiencias de cada dependencia en la solvencia de observaciones y propuesta de soluciones; la obligación de recibir la capacitación a los servidores públicos responsables del manejo de los recursos financieros federales y estatales desde los altos mandos hasta el personal operativo sin excepción, para potenciar el impacto en la reducción de los índices de corrupción; crear como una obligación la transferencia del aprendizaje, con aplicaciones de exámenes teóricos y prácticos cada determinado tiempo, para mejorar los errores en la impartición de aprendizaje por parte del órgano encargado de esa tarea;

integrar grupos pequeños y con material interactivo, que permita el intercambio de formas diferenciadas de aprendizaje.

Utilizar plataformas de tecnologías de la información y la comunicación para que los participantes pudieran ingresar en cualquier momento a sus contenidos; comunicación constante entre las áreas involucradas de la dependencia; Utilización de modelos tópicos exclusivos del área invitada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todo curso de capacitación para el trabajo tiene como finalidad subsanar deficiencias laborales detectadas a partir de un diagnóstico que identifique necesidades de formación y/o capacitación. Para el caso que ocupa el presente estudio, la propuesta se orientó al uso adecuado de los recursos federales por parte de los funcionarios públicos. En este sentido, los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los participantes del curso indicaron en lo general una orientación favorable; no obstante, y dadas las proporciones de respuestas parciales a favor de lo que cada ítem propuso, se puede derivar que si bien el curso previó la capacitación para el adecuado uso de dichos recursos, aún existen elementos susceptibles de mejora tanto en la planificación de los programas que corresponden, sobre todo en lo que respecta al planteamiento de los objetivos de aprendizaje como a la estructuración del contenido y las actividades a realizar, sin dejar de considerar los tiempos previstos y la forma de evaluar las competencias adquiridas. Ello, con base en una verdadera detección de necesidades de capacitación y en el marco de una planificación del personal a capacitar, mismo que debe de incluir tanto a personal directivo y ejecutivo, como al personal operativo que corresponda.

Con relación a la transferencia de conocimientos se afirma que este rubro constituye uno de los objetivos centrales de la formación y capacitación de recursos humanos, para dar sentido a estos procesos. A modo de síntesis, los resultados obtenidos en términos de la Transferencia, permiten reconocer que en gran medida los participantes en la capacitación comparten sus conocimientos con el personal del área laboral en la que se desempeñan, con miras a promover el mejoramiento de las acciones cotidianas, mostrando dicha mejora en los procesos de planeación de acciones a realizar por medio de los recursos federales auditables. Un importante número de participantes ha manifestado aplicar los aprendizajes del curso en sus actividades laborales; no obstante esto no se ha logrado plenamente, ya que el 36% de los encuestados menciona que solo lo ha aplicado parcialmente.

Consideramos necesario apuntar que la transferencia de conocimiento difiere en cada individuo, sin embargo, la continua práctica en las actividades diarias favorece la asimilación del aprendizaje obtenido. Un dato importante al respecto expresado por los encuestados es que señalan, contundentemente, que la mejora en el proceso de transferencia del aprendizaje requiere de la participación de los servidores públicos desde los altos mandos hasta el personal operativo sin excepción, así como el uso de plataformas tecnológicas de la información para facilitar el acceso en cualquier momento a los contenidos del curso.

La incorporación de cambios efectivos en el trabajo resulta fundamental para poder afirmar que el curso impacta conforme los objetivos que persigue. En este sentido, se concluye al respecto que no se llega al 50% de respuestas en pleno acuerdo. Los resultados dejan ver que de manera parcial, con un 46% consideran los encuestados que se obtienen cambios efectivos en el trabajo que realizan. Dichos cambios también están referidos al **ámbito** de las decisiones y los procedimientos para el mejor manejo de los recursos federales. A este respecto, el 37% ha respondido que está de acuerdo totalmente, y el 51% parcialmente. Menos de la mitad de los encuestados está totalmente de acuerdo en haber notado cambios importantes y objetivos en las acciones emprendidas en el **área** de trabajo en la que se desempeñan. A esto podría añadirse que solo el 14% está de acuerdo parcialmente.

Finalmente, y considerando que con el desarrollo de los cursos de capacitación se espera un impacto positivo en las acciones en materia de ejercicio de los recursos federales a través de una transferencia de conocimientos, se aprecia en acuerdo total a un 50% de los participantes en el estudio y el 46% ha respondido que está de acuerdo parcialmente. Con base en este mapeo referido a la transferencia de conocimientos al **área** de trabajo y, particularmente a las actividades que competen al personal que de manera directa o indirecta está involucrado en el manejo de los recursos federales auditables, se obtienen las conclusiones siguientes:

Las respuestas obtenidas muestran una tendencia media a resultados favorables. Esto con base en los porcentajes obtenidos. A lo que se esperaría que en total acuerdo a cambios en planeación, decisiones y acciones, predominara un impacto decidido como resultado de la capacitación realizada.

Desde un **ángulo** de mayor grado, se puede afirmar que, de manera global, los resultados obtenidos de la capacitación en materia de transferencia, son en gran medida aceptables, si se considera que en casi todos los **ítems** abordados, se supera el 80% de las respuestas que agrupan las opciones de totalmente y par-

cialmente de acuerdo. Estos datos dejan ver que aun cuando no se puede hablar de un impacto esperado plenamente logrado, se tienen avances significativos. Empero, se sugiere ahondar en la investigación para conocer y atacar de manera estratégica las causas que impiden que la capacitación no tenga los resultados pretendidos.

Por los hallazgos generales del estudio, se puede adelantar que los cursos requieren de una revisión de contenido y de estrategias didácticas, así como de un seguimiento en el campo de aplicación y de una asesoría permanente a diferentes niveles jerárquicos de los entes fiscalizables. Otro de los elementos estudiados fue la replicación de la información. Se encontró que en los casos en los cuales sí hubo replicación, esta se llevó a cabo por medio de reuniones grupales planeadas para tal fin o a través de las acciones cotidianas que requieren el trabajo en equipo y socialización de la información para la resolución de problemas.

Respecto a la aplicación de lo aprendido podemos sintetizar que esta se llevó a cabo de manera general en todo el proceso de gestión de las obras, y de manera específica, en las actividades cotidianas que exigen la correcta aplicación y operación de fondos federales, así como en el seguimiento de las auditorías. Hacerlo bajo este método, permite atender las observaciones de manera más efectiva, así como llevar a cabo una mejor planeación y programación de los fondos federales y el diseño de políticas internas que respondan a la realidad laboral. Sin embargo, existen algunos elementos o circunstancias que no propician una adecuada aplicación de los conocimientos adquiridos, entre estas se puede señalar como fundamental la falta de comunicación al interior de las áreas y entre las áreas.

Un hallazgo importante en este trabajo fue que a decir de los encuestados, la practicidad de los contenidos de los cursos fue muy relevante pues permitió el desarrollo más eficiente de las actividades relacionadas con el ejercicio de fondos federales, sin embargo, es de destacar que una parte importante de los encuestados refieren a que existen aspectos que se pueden mejorar, por ejemplo, la relación contenido - aprendizaje. Se considera también que se requiere de un diseño metodológico de los cursos más dinámico, de tal suerte que los capacitados asuman una posición activa durante a las sesiones.

Es evidente que en el marco de la construcción de incipientes procesos democráticos de México, su estructura gubernamental y prácticas administrativas vigentes, requieren acciones que legitimen la naturaleza y exigencias institucionales como evidencia de logro de *buenas prácticas gubernamentales*. Por ello, la misma estructura gubernamental ha reconocido la necesidad de dotar de instrumentos de capacitación pertinentes a las necesidades del recurso humano involucrado.

No obstante, reconocer la eficacia de la capacitación requiere de instrumentos de evaluación al alcance de aquellos que buscan lograr las competencias necesarias para cumplir los objetivos comunes para la Administración Pública, enmarcados en la transparencia y rendición de cuentas; las prácticas gubernamentales y el marco de la confiabilidad y certeza ciudadana.

Es el caso de los funcionarios públicos en la estructura Administrativa del Estado de Veracruz, quienes al frente de los entes estatales, requieren de instrumentos de capacitación para el manejo de fondos federales. Y por ello, el Órgano de Fiscalización del Estado de Veracruz (ORFIS) ha ofrecido cursos específicos de capacitación como una herramienta institucional adecuada a las necesidades de los servidores públicos, donde a partir de la encuesta aplicada, destaca fundamentalmente lo siguiente:

En el marco de la oferta de cursos de capacitación, se reconoce por parte de los servidores públicos, la experiencia del ORFIS en las áreas y procesos que corresponden a la gestión y aplicación de recursos públicos. Sin embargo, se requiere considerar cursos de capacitación adecuados a las necesidades específicas de cada una de las dependencias de las que proviene el servidor público. Por ello, se identifica como área de oportunidad para el ORFIS el coadyuvar al desarrollo de las propuestas de capacitación específicas.

En el marco del personal instructor-docente, el personal encuestado identifica que existen condiciones de mejora a la capacitación, por medio de una estructura temática aún más específica, reconociendo las necesidades de los entes involucrados y perfil del capacitando. Así, como lograr un óptimo uso del tiempo y de los recursos disponibles de que disponen los sujetos de capacitación y beneficio directo.

De manera similar, se recomienda que el personal contratado como capacitador, posea conocimientos de las características de las dependencias que componen a la Administración Pública del Estado de Veracruz y sus necesidades.

Respecto a lo percibido por parte de este equipo de trabajo y al encuestar a los sujetos egresados de los cursos de capacitación, esta investigación reconoce que es necesario que el sujeto de beneficio desarrolle actitudes y valores en el ámbito personal y estos sean compartidos por quienes componen la estructura gubernamental. Por ello, se recomienda que los cursos ofrecidos por el ORFIS fomenten una mayor sensibilidad respecto a actitudes de trabajo como el trabajo en equipo, la responsabilidad, la capacitación constante y respeto; así como

aqueellos valores individuales que benefician al desarrollo compartido como la honestidad y la tolerancia.

REFERENCIAS

Schultz Theodore W. (1972) Economic Research: Retrospect and Prospect, Volume 6, Human Resources Volume Author/Editor: Volume NBER <http://www.nber.org/books/schu72-1>

Giménez, G. (Agosto, 2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*. Primera edición. 103-122

ANEXO 1

Clave	Pregunta	De acuerdo totalmente	De acuerdo parcialmente	En desacuerdo parcialmente	En desacuerdo totalmente
A1	Con el curso logré aprender lo previsto, de acuerdo con los objetivos planteados.				
A2	El curso me ayudó para adquirir conocimientos con relación al manejo de recursos federales.				
A3	Como resultado del curso desarrollé habilidades para la operación de recursos federales.				
A4	Como resultado del curso, modifiqué actitudes para mejorar la operación de los recursos federales.				
A5	Como producto del curso, ¿logré identificar las acciones preventivas que permitan controlar los riesgos de irregularidades?				
A6	Estoy preparado para aplicar en mi trabajo cotidiano los contenidos vistos en el curso.				
A7	Tras la capacitación estoy preparado para aplicar los procedimientos reglamentarios que me lleven a obtener resultados eficientes y eficaces.				
A8	Tras la capacitación estoy preparado para evitar o prevenir reincidencias en las observaciones derivadas de las auditorias				

Clave	Pregunta	De acuerdo totalmente	De acuerdo parcialmente	En desacuerdo parcialmente	En desacuerdo totalmente
A9	Tras la capacitación estoy preparado para reconocer y llevar a cabo mis responsabilidades en el contexto de la gestión de los recursos federales.				
A10	Logré el 100% de aprendizaje en el curso.				
A11	Caso contrario, ¿qué porcentaje considero haber logrado?				
A12	Las razones por las cuales no logré el 100% de aprendizaje del curso son:				
A13	El contenido y desarrollo del curso de capacitación lo considero suficiente para mejorar los procesos, procedimientos y resultados de mi trabajo, relacionados con el tema del ejercicio de los recursos federales.				
A14	Considero requerir mayor preparación con respecto al tema del curso.				
R1	El curso de capacitación ha sido relevante para el desarrollo de mis actividades relacionadas con el ejercicio de los recursos federales.				
R2	Considero que los contenidos del curso se relacionan absolutamente con mis actividades y responsabilidades cotidianas en materia de administración de recursos federales.				
R3	La dinámica del curso combinó adecuadamente estrategias teóricas y prácticas.				
R4	Los ejercicios llevados a cabo en el curso coadyuvaron a un mejor aprendizaje.				
R5	El curso me ha aportado contenidos para mi aprendizaje, específicamente en el tramo de mi responsabilidad.				
R6	Para mí, lo más relevante del curso fue:				
R7	En términos porcentuales, la relevancia del curso para mí, es de:				
R8	Dado el caso, las causas de las irregularidades en el ejercicio de los fondos federales, ¿se analizaron debidamente?				
R9	¿Se identificaron las acciones correctivas a implementar las cuales permitan eliminar y/o mitigar los riesgos?				
T1	He compartido los conocimientos del curso con todo el personal de mi área laboral, para el mejoramiento de las acciones cotidianas.				
T2	En su caso, ¿cómo he compartido los conocimientos adquiridos?				

Clave	Pregunta	De acuerdo totalmente	De acuerdo parcialmente	En desacuerdo parcialmente	En desacuerdo totalmente
T3	El curso me ha permitido mejorar los procesos de planeación de acciones a realizar por medio de los recursos federales auditables.				
T4	He aplicado el aprendizaje obtenido en el curso a mis actividades laborales cotidianas.				
T5	En su caso, ¿cómo he aplicado lo aprendido?				
T6	En caso negativo, las razones por las cuales no he aplicado lo visto en el curso son:				
T7	Como resultado del aprendizaje del curso, he incorporado cambios efectivos en mi trabajo.				
T8	¿En qué aspectos he incorporado los cambios efectivos?				
T9	Como resultado del curso, observo cambios en las decisiones y procedimientos aplicados en la dependencia para el mejor manejo de los recursos federales				
T10	Como resultado del curso, he notado un cambio importante y objetivo en las acciones emprendidas en mi área de trabajo.				
T11	En caso afirmativo, especifique				
T12	Considero que los aprendizajes obtenidos en el curso han impactado positivamente las acciones en materia del ejercicio de recursos federales.				
T13	Con relación al tema de los recursos federales y su correcta aplicación, ¿qué aspectos considero facilitan la aplicación de los conocimientos del curso?				
T14	¿Qué aspectos considero dificultan la aplicación de los conocimientos del curso en las actividades cotidianas que realizo?				
C1	Mis comentarios principales acerca de la transferencia de aprendizajes del curso a mi trabajo, son:				
C2	Mis sugerencias para mejorar la transferencia de aprendizajes en beneficio de las prácticas en el uso de recursos federales, son:				

6

Estudios en organizaciones privadas y públicas

Área: Estrategias de formación de recursos humanos
en las organizaciones

**Compromiso organizacional en
empresas mixtas del
sector petrolero.
Una mirada desde sus
componentes**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS MIXTAS DEL SECTOR PETROLERO. UNA MIRADA DESDE SUS COMPONENTES*

ORGANIZATIONAL COMMITMENT FROM THE PERSPECTIVE OF ITS COMPONENTS IN JOINT VENTURES OIL INDUSTRY

Ronald Prieto Pulido**, Alexander Urribarrí Monagas***, Dálíce González Godoy****
& Annherys Paz Marcano*****

Resumen

Los estudios del comportamiento humano se vienen trabajando para conocer cuáles son los vínculos en donde comprometen a las personas para mantenerse más cerca, identificados o involucrados a su organización, de hecho, el compromiso de los trabajadores con la institución, de allí que el objetivo del presente artículo sea describir el Compromiso Organizacional desde la perspectiva de sus componentes en las Empresas Mixtas del Sector Petrolero del estado Zulia-Venezuela. Se fundamenta en un enfoque positivista, con un diseño de investigación no experimental, de campo, transversal; y un tipo de estudio descriptivo. La población está conformada por las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, y los informantes clave son seis (6) gerentes, y ochenta (80) miembros del personal administrativo de dichas empresas, a los cuales se le aplicaron dos (2) cuestionarios, con veintisiete (33) ítems. Los resultados indicaron presencia en gerentes y empleados de identidad, involucramiento y lealtad; por ello, se requiere tomar acciones organizacionales para fortalecer dichos componentes, aun cuando se presentan ciertos focos de inconformidad. Se concluye, que el personal se encuentra comprometido con la institución. Por lo que se requieren de estrategias que permitan atenuar los impactos negativos, propiciando sentido de pertenencia con la organización.

Palabras clave: Compromiso organizacional, identificación, involucramiento, lealtad, sector petrolero.

Abstract

Studies of human behavior have been working to find out which are the links where they commit people to stay closer, identified or involved in their organization, in fact, the commitment of workers to the institution, hence the objective of the This article is to describe the Organizational

* Este artículo es resultado de un trabajo de investigación titulado: Cambio y Compromiso Organizacional en las Empresas Mixtas del Sector Petrolero del Estado Zulia-Venezuela.

** Universidad Simón Bolívar- Colombia. Correo electrónico: rprieto1@unisimonbolivar.edu.co.

*** Universidad Valle de Momboy-Venezuela. Correo electrónico: urribarria@uvm.edu.ve.

**** Corporación Universitaria Americana Colombia. Correo electrónico: dalicegonzalez1@hotmail.com.

***** Universidad de la Guajira-Colombia. Correo electrónico: aipaz@uniguajira.edu.co; annheryspaz@hotmail.com

Commitment from the perspective of its components in the Mixed Companies of the Oil Sector of the state of Zulia-Venezuela. It is based on a positivist approach, with a non-experimental, cross-sectional research design; and a type of descriptive study. The population is made up of the mixed companies of the oil sector of Zulia state, and the key informants are six (6) managers, and eighty (80) members of the administrative staff of these companies, to which two (2) questionnaires were applied. With twenty seven (33) items. The results indicated presence in managers and employees of identity, involvement and loyalty; For this reason, it is necessary to take organizational actions to strengthen these components, even when certain sources of disagreement appear. It is concluded that the staff is committed to the institution. Therefore, strategies that mitigate negative impacts are needed, fostering a sense of belonging to the organization.

Key words: Organizational Commitment, identification, engagement, loyalty, oil sector.

1. INTRODUCCIÓN

Al inicio del siglo XXI, las nuevas tecnologías han invadido los espacios socio-económicos del mundo empresarial, alterando la naturaleza y el curso futuro de distintas áreas de la sociedad; ejerciendo un impacto significativo sobre todos los aspectos de la vida, e incrementando al mismo tiempo la necesidad de agilizar la ejecución de los procesos en general (Prieto, Villasmil y Urdaneta 2011) (Prieto & Chirinos 2013), (Prieto, Emonet, García y González 2015), (Ariza & Pulido 2016), (Arrieta, Pulido y Corrales, 2016) & (García, Donado, Pulido, Duran & Araújo (2017).

En este sentido, plantean (Guiliani, Duran & Ronald 2017) que para mantener la competitividad es necesario destacar el papel que juega el recurso humano dentro de las organizaciones, desde la cúspide de la estructura hasta los niveles inferiores del organigrama, guardadas las proporciones en cuanto a responsabilidades. En este sentido, dadas las necesidades de competitividad, las organizaciones requieren contar con los mejores elementos en cada área de trabajo que les garanticen cierta continuidad, pero en la práctica no siempre sucede así.

En este orden de ideas, existe un elemento que se encarga de estudiar el comportamiento de los empleados, potenciando su productividad para con la organización, denominado compromiso organizacional. Donde se señala uno de los tres tipos de actitudes de una persona viene relacionado con su trabajo lo cual define como la forma en que un colaborador se identifica con una organización

en particular, así mismo, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

En este sentido, el compromiso organizacional genera consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones, específicamente sobre el comportamiento del personal ante las labores dentro de las mismas. En el caso particular de las organizaciones venezolanas, requieren de estrategias donde se les permitan participar con efectividad en el espacio global. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer alcanzando metas, haciendo un uso adecuado de todos los recursos de la empresa.

Aunado a esto, lo respectivo a las empresas mixtas del Estado, en este caso las pertenecientes al sector Petrolero Venezolano, se nota considerablemente que el cambio organizacional juega un papel importante porque por medio de este se pueden obtener transformaciones para las mismas, en maquinarias, equipos, tecnologías, logrando mejores beneficios, productividad y altos niveles de competitividad, generando mayor compromiso de todo el personal en el cual labora en todos sus niveles jerárquicos. A nivel regional en el estado Zulia, se encuentran las empresas mixtas del sector Petrolero, la cual buscan, consolidar la economía venezolana, por la rama donde se desenvuelven, estas son las encargadas, de llevar a cabo un nuevo modelo productivo del bien común, en concordancia con la búsqueda de la justicia social, solidaridad, así como también garantía de paz de la región y del país.

Por lo anteriormente expuesto, la investigación tiene como objetivo principal analizar el compromiso organizacional como elemento impulsor en las empresas mixtas del sector Petrolero del estado Zulia. Cabe destacar que el desarrollo se basa en un marco teórico, mediante el cual se muestra una exploración de la estructura conceptual que sustenta el contenido, al exponer conceptos inherentes al compromiso organizacional, entre otros. Asimismo, se desarrolla el marco metodológico, destacando el tipo de investigación, diseño, población, muestra, instrumento utilizado para la recolección de información, validez, confiabilidad, procesamiento de datos, entre otros. Del mismo modo, se exponen los resultados del estudio, así como las conclusiones y referencias bibliográficas.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Compromiso organizacional

Este término, es probablemente un mejor productor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la orga-

nización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Robbins (2009), plantea que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella, teniendo una participación elevada en el trabajo, el cual debe identificarse con lo que uno hace.

Así mismo, Kinicki y Kreitner (2004), lo reflejan como el grado donde la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de la empresa. Un análisis de estudios a individuos reveló la relación significativa e intensa del compromiso organizacional con la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de compromiso, generando así una mayor productividad laboral. Es así, como un empleado altamente comprometido es capaz de dar el todo por el todo, luchar y defender la organización como si fuera propia. Tal como lo expresa Kinicki y Kreitner (2004), quien fue seleccionado por el autor para el análisis de esta variable.

Componentes del compromiso organizacional

Siguiendo los postulados teóricos de Gibson y Cols. (2001) quienes establecen para el estudio del compromiso organizacional tres componentes fundamentales: la identificación con la organización, el involucramiento en el trabajo y la lealtad hacia la organización como actitudes que deben expresar los empleados hacia la institución.

Identificación con la organización

La búsqueda de identidad, su crisis y su pérdida constituyen un centro de preocupación e investigación actual. El individuo, el grupo, las sociedades tradicionales o industriales aspiran a coincidir nuevamente con su propio ser. El tema de la identidad afecta a todas las sociedades y a casi todas las disciplinas ya que es el sello de la personalidad. En este orden de ideas, Robbins (2009), define la identificación como la implicación psicológica, emocional-conceptual de las personas considerándose la aceptación de los valores y objetivos organizacionales, logrando con ello la obtención de las metas establecidas por la empresa para así compartir la responsabilidad de las mismas, generando mejoras en los resultados laborales, mediante el cambio y la adhesión a metas personales estimuladoras así a un mejor desempeño. De esta manera, para los investigadores corresponde tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa, de allí que debe existir un compromiso con la organización, donde este se identifique plenamente con todos sus objetivos, compartiendo la responsabilidad que implica llevar a cabo el éxito de la organización y de todos los involucrados. Entre los elementos básicos que componen esta dimensión se encuentran:

a. Valores organizacionales

Robbins (2009) afirma que los valores organizacionales son creencias y principios referidos a actividades propias de una organización, cuyo objetivo principal es conseguir el bienestar de todos los miembros de una institución. Asimismo, según Kinicki y Kreither (2004), los valores son las creencias perdurables en un modo de conducta o estado final estando ligados a la personalidad, influyendo en el comportamiento”.

b. Objetivos organizacionales

Para Koontz y Weihrich (2007) los objetivos representan los fines hacia los cuales se encaminan las actividades no solo representa el punto final de la planeación, sino también el destino al que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control. Por su parte, Robbins (2009) indica que **un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que organización pretende para el futuro.**

c. Políticas organizacionales

Según Koontz y Weihrich (2007) son planes, puesto que son declaraciones o ideas generales que guían o encausan los razonamientos al tomar decisiones. Por otra parte, Davis y Newstron (2004), definen la identificación como la dedicación tanto mental como emocional de una persona para contribuir en el proceso de la toma de decisiones, asumiendo para ello, la responsabilidad que le corresponde, mediante el conocimiento preciso de la misión y visión de la organización, así como la adherencia a las mismas.

En este sentido, los trabajadores en las empresas mixtas del sector petrolero, requieren de los componentes de la identificación con la organización para poder dirigir sus acciones de manera clara y precisa, del mismo modo, las organizaciones representan para dicho personal administrativo las acciones más adecuadas ante cualquier dificultad. Tal como lo plantea Robbins (2009), como el autor que mejor analiza dicho componente para el desarrollo de la presente investigación.

Involucramiento con la organización

Para Robbins (2009), la segunda fase del proceso de compromiso organizacional, la constituye el involucramiento del empleado con su organización, esto requiere de la participación activa del empleado en lo referido a la toma de decisiones importantes dentro de la institución, por cuanto, el sentido de obligación y lealtad

del empleado ejecutando con mayor esfuerzo se traslada como un beneficio para la organización. De este modo, el autor antes citado, define los elementos que integran esta dimensión como:

a. Dirigir esfuerzos en beneficio de la organización

Conjunto de estrategias y actividades del empleado implementadas en pro del fortalecimiento de la organización, en cuanto a producción, calidad de servicios, imagen, entre otros. Es por ello, que Robbins (2009) y Chiavenato (2009), plantean que el esfuerzo es el empeño físico o mental necesario para referir la responsabilidad de cumplir una labor, conllevando a la generación y consecución de objetivos.

b. Participación activa

Característica del empleado que lo faculta a auto dirigirse y tomar decisiones de forma autónoma en beneficio de la organización para la cual labora. Por su parte, es conceptualizada por Davis y Newstrom (2004), como la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones de grupo que las incentiva a colaborar con los objetivos de este y a compartir la responsabilidad por tales objetivos. Robbins (2009) la participación en el trabajo mide el grado en que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal.

c. Rendimiento

Característica propia del empleado relacionada íntimamente a su escala de valores personales, por medio de la cual, crea un nexo estrecho con la organización empleadora, aceptándola tal cuál es y luchando continuamente por el bienestar de esta.

d. Toma de decisiones

Por su parte, según Davis y Newstrom (2004), el deseo de involucramiento se manifiesta en el impulso de la gente hacia la eficacia personal, Con base en la certeza de poseer las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil.

Lealtad hacia la organización

La lealtad de los empleados hacia la organización, es el grado en el que un empleado se compromete con la organización y desea seguir participando activamente en ella. En la disposición de los empleados a permanecer en una institución en el futuro se puede reflejar el acuerdo de este a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de esta y así mismo, sus intenciones de seguir trabajando ahí.

Según Newstrom (2004), la lealtad suele ser más alta entre las personas de mayor antigüedad en la empresa, al igual que el compromiso de los empleados, se desarrollan con éxito personal en la organización donde se desempeñan con grupos de trabajadores comprometidos. Otro aspecto relacionado con la lealtad consiste en la práctica de la conducta organizacional dentro y fuera de ella, considerando aspectos como: principios éticos morales y actitudes puestas de manifiesto en ambas situaciones.

a. Puntualidad

Según Barquero (2010) la puntualidad va más allá del simple hecho de estar a tiempo: implica la disciplina de cumplir con los términos y horarios pactados. Y esta disciplina se extiende a todas y cada una de las tareas de dicho empleado, ya que la puntualidad es sinónimo de seriedad, organización y respeto.

En este sentido, también es importante destacar la importancia para la organización de tener empleados para los cuales la honestidad, la justicia y la moral sean principios fundamentales para que el compromiso organizacional se de forma natural y espontáneo, por otra parte, la justicia, según Guédez (2006), es todo aquel indicativo de ecuanimidad e imparcialidad, equidad que ha de reflejarse en forma equitativa y equilibrada en la organización considerado como la primera de las virtudes de la sociedad, cada uno tiene derecho de la inviolabilidad, basado en el principio de la justicia.

b. Moral

Además, el comportamiento del hombre en la vida práctica es una forma de conciencia social, y no se puede derribar las verdaderas morales partiendo de principios, a lo cual expone Guédez. (2006), que la moral es un sistema de normas y reglas o deberes surgidos como respuestas a la acción de los hombres entre sí.

c. Honestidad

Guédez. (2006), plantea que la honestidad es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho. En el ámbito empresarial se deben hacer esfuerzos para lograr un clima de rectitud y confianza en lo que se hace reflejándose en las actitudes y actividades que realicen sus trabajadores, para el bien propio y el de todas las instituciones.

d. Justicia

Para efectos de esta investigación, la lealtad organizacional se tomará la definición de Davis y Newstrom (2004) y los procesos desarrollados por Robbins (2009), adaptándose al propósito del estudio, por contar con etapas que permiten operacionalizar la variable cambio, pudiendo valorar el nivel presente en el área de estudio, los cuales crearán el compromiso de estos hacia la organización.

En la actualidad, las empresas mixtas del sector petrolero operan con la prestación de servicios, petroleros en el mercado nacional e internacional, en el cual la lealtad del personal juega un papel determinante en el éxito de las mismas, por lo que en la presente investigación que fijara posición con los planteamiento de Davis y Newstrom (2004) como autor que más se enfoca a desarrollar la presente subdimensión.

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para abordar el objetivo del presente artículo, es importante precisar su componente metodológico, presenta un enfoque de investigación positivista, además se apoya en un diseño no experimental de campo, con un estudio de carácter descriptivo y transversal, por cuanto, los componentes del compromiso organizacional, fueron analizado en su estado natural, es decir tal como se evidencian en las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia.

La población está conformada por doce (12) empresas mixtas del sector petrolero en el estado Zulia, realizándose un muestreo no probabilístico intencional, seleccionando seis (6) de ellas, estableciendo el criterio de accesibilidad de los investigadores y la disposición a suministrar información. Los informantes clave fueron los directivos y el personal administrativo de las seis (6) empresas seleccionadas Petroregional con uno (1) gerente y quince (15) miembros del personal administrativo; PetroBoscán con uno (1) y trece (13); Petroquiriquire con uno (1) y quince (15), Petroperijá con uno (1) y trece (13), Petrocabimas con uno (1) y doce

(12) y Petrowayu con uno (1) y diez (10) gerentes y administrativos respectivamente, lo que hace un total de ochenta y seis (86) sujetos, tal como se observa en el (Cuadro 1). Se utilizó la técnica del censo a través de la aplicación tanto a los gerentes como al personal de administración de un cuestionario estructurado, conformado por veintisiete (33) ítems.

Se realizó un cuestionario, escala tipo Likert, cuyas alternativas de respuestas, se enmarcan en: siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1), para la variable. Los instrumentos fueron validados por diez (10) expertos en el área de recursos humanos y metodología de la investigación, con el fin de determinar si las preguntas corresponden a los objetivos planteados, estaban bien redactadas y se comprendían.

Para la confiabilidad se realizó una prueba piloto a veinte (20) sujetos con características similares a la población seleccionada, pero que no forman parte de las mismas, para verificar que comprendan los ítems y de este modo verificar su confiabilidad. Seguidamente se realizó el cálculo de la confiabilidad, a través del método de Coeficiente Alfa Cronbach, el cual se aplicará una sola vez al instrumento, utilizándose para ello la siguiente fórmula:

$$r = \frac{45}{45-1} \left[1 - \frac{6549,70}{33992,12} \right] = 0.83$$

Se consideran altamente significativos para el instrumento de medición. La tabulación se realizó con el apoyo del programa estadístico, SPSS. El tratamiento estadístico se basó en el manejo descriptivo de los datos, calculándose frecuencias absolutas, relativas y porcentuales (%), que son presentadas en tablas para facilitar su comprensión y análisis, con el fin de obtener conclusiones que permitirán lograr los objetivos propuestos.

Cuadro 1. Distribución de la muestra

Empresas del sector petrolero	Población 1	Población 2
	Personal directivo	Personal Administrativo de RR. HH.
Petroregional S.A	1	15
PetroBoscán S.A	1	15
Petroquiriquire S.A	1	15
Petroperijá, S.A.	1	13
Petrocabimas, S.A.	1	12
Petrowayu, S.A.	1	10
Total:	6	80

Fuente: Recursos Humanos de las empresas mixtas del sector petrolero (2017)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en relación con los componentes del compromiso organizacional, tal como se observan en la tabla 1, en cuanto a Identificar los componentes del compromiso organizacional en las empresas del Sector Petrolero,

Tabla 1. Componentes del compromiso organizacional (identificación)

ALTERNATIVAS DE RESPUESTA													
GERENTES							PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE RR. HH.						
	ÍTEM 13		ÍTEM 14		ÍTEM 15		ÍTEM 13		ÍTEM 14		ÍTEM 15		
INDICADOR	ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Objetivos	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	10	23,8	10	23,8	0	0
	Algunas veces	1	16,7	0	0	1	16,7	18	42,9	17	40,5	11	26,2
	Casi siempre	3	50,0	2	33,3	4	66,7	12	28,6	15	35,7	22	52,4
	Siempre	2	33,3	4	66,7	1	16,7	2	4,8	0	0	9	21,4
		ÍTEM 16		ÍTEM 17		ÍTEM 18		ÍTEM 16		ÍTEM 17		ÍTEM 18	
Valores	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7,1	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	13	31,0	7	16,7
	Algunas veces	0	0	0	0	1	16,7	13	31,0	15	35,7	14	33,3
	Casi siempre	3	50,0	4	66,7	4	66,7	18	42,9	8	19,0	11	26,2
	Siempre	3	50,0	2	33,3	1	16,7	11	26,2	3	7,1	10	23,8
		ÍTEM 19		ÍTEM 20		ÍTEM 21		ÍTEM 19		ÍTEM 20		ÍTEM 21	
Políticas	Nunca	0	0	0	0	0	0	14	33,3	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	16	38,1	0	0	0	0
	Algunas veces	1	16,7	2	33,3	1	16,7	7	16,7	9	21,4	8	19,0
	Casi siempre	4	66,7	3	50,0	4	66,7	4	9,5	22	52,4	22	52,4
	Siempre	1	16,7	1	16,7	1	16,7	1	2,4	11	26,2	12	28,6
MEDIA		3,9441			ALTA			3,425			ALTA		
MEDIANA		3,9444			ALTA			3,389			MEDIA		
MODA		3,8889			ALTA			3,333			MEDIA		
DESVIACIÓN ESTANDAR		0,6233			ALTA			0,843			ALTA		

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se evidenció que para la existencia de un buen desenvolvimiento dentro de la organización sus integrantes deben asumir todos sus roles para lograr la calidad total y éxito dentro de esta, para así, alcanzar un buen nivel de autoestima y descubrir de esta manera su propia identidad, que toma cada ser humano para sentirse satisfecho con lo que hace y siente.

Dichos análisis permite verificar lo planteado por Davis y Newstrom (2004), quien planea que la aceptación de los objetivos, valores y políticas organizacionales, implica la capacidad del individuo de comprender y asumir los lineamientos, propósitos y valores de la organización, dirigiendo esfuerzos en pro de ellos y promoviendo la alineación de estos a sus metas personales, estimulando así, un mejor desempeño de la labor realizada dentro de la organización.

Por su parte al abordar el Involucramiento con la organización, tal como se evidencia en la tabla 2, que se siente en gran medida que el personal que labora en las mismas presenta un sentido de involucramiento con la organización en la que labora. Dicha afirmación se evidencia en los resultados que indican que el personal participa activamente en las actividades de la empresa, aportando un esfuerzo en el logro de sus objetivos. Se observa, además, puntualidad en la entrega de las tareas asignadas, así como también involucramiento en el proceso de toma de decisiones. En este sentido, para Alles (2007), el involucramiento de los empleados se relaciona con el enriquecimiento de las tareas de cada colaborador, con el incremento de su participación teniendo estas un aspecto fundamental, hacer participar a las personas en las decisiones, en hechos, en su estructura, lugar y momento donde las cosas suceden, logrando así incrementar el involucramiento de los empleados.

Este ofrece muchas ventajas, como desarrollar habilidades e incrementa la capacidad de liderazgo de los individuos, creando un sentido de la misión y fomentando la confianza, aumentando la moral del empleado y su compromiso con la organización, además, ayuda a las personas a entender los principios de calidad e integra estos en la cultura corporativa, permitiendo de esta manera a los empleados resolver los problemas desde su origen y en forma inmediata, mejorar la calidad y productividad, siendo esta la fuerza de un individuo con una organización en particular y de su participación en esta.

En este orden de ideas, al analizar la Lealtad con la organización, se determinó, que los gerentes de las empresas mixtas del sector petrolero del estado Zulia, sienten que tanto ellos como el personal presentan un alto sentido de lealtad hacia la organización en la que labora.

**TABLA 2. Componentes del compromiso organizacional
(involucramiento con la organización)**

		ALTERNATIVAS DE RESPUESTA											
		GERENTES						PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE RR. HH.					
		ÍTEM 22		ÍTEM 23		ÍTEM 24		ÍTEM 22		ÍTEM 23		ÍTEM 24	
INDICADOR	ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Participación	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4,8
	Algunas veces	0	0	1	16,7	2	33,3	8	19,0	4	9,5	4	9,5
	Casi siempre	2	33,3	4	66,7	3	50,0	25	59,5	21	50,0	19	45,2
	Siempre	4	66,7	1	16,7	1	16,7	9	21,4	17	40,5	17	40,5
		ÍTEM 25		ÍTEM 26		ÍTEM 27		ÍTEM 25		ÍTEM 26		ÍTEM 27	
Esfuerzos	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7,1
	Algunas veces	1	16,7	1	16,7	0	0	1	2,4	3	7,1	16	38,1
	Casi siempre	3	50,0	3	50,0	2	33,3	19	45,2	16	38,1	15	35,7
	Siempre	2	33,3	2	33,3	4	66,7	22	52,4	23	54,8	8	19,0
		ÍTEM 28		ÍTEM 29		ÍTEM 30		ÍTEM 28		ÍTEM 29		ÍTEM 30	
Rendimiento	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	5	11,9	1	2,4	0	0
	Algunas veces	0	0	1	16,7	2	33,3	15	35,7	9	21,4	6	14,3
	Casi siempre	5	83,3	1	16,7	1	16,7	14	33,3	23	54,8	17	40,5
	Siempre	1	16,7	4	66,7	3	50,0	8	19,0	9	21,4	19	45,2
		ÍTEM 31		ÍTEM 32		ÍTEM 33		ÍTEM 31		ÍTEM 32		ÍTEM 33	
Decisión	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	7	16,7	0	0	12	28,6
	Algunas veces	1	16,7	2	33,3	1	16,7	19	45,2	12	28,6	18	42,9
	Casi siempre	3	50,0	2	33,3	3	50,0	12	28,6	17	40,5	8	19,0
	Siempre	2	33,3	2	33,3	2	33,3	4	9,5	13	31,0	4	9,5
MEDIA		4,0140		ALTA				3,9307				ALTA	
MEDIANA		4,0416		ALTA				4,00				ALTA	
MODA		4,00		ALTA				3,9167				ALTA	
DESVIACIÓN. ESTANDAR		0,7588		ALTA				0,7591				ALTA	

Fuente: Elaboración propia (2017)

Lo que permite evidenciar en los resultados que el personal cumple puntualmente tanto con su horario de trabajo como con las actividades asignados, demostrando un alto sentido de honestidad para con la empresa y los que allí laboran, demostrando equidad con todos los miembros de la organización y cumplimiento oportuno de las normas vigentes de funcionamiento.

Dichos resultados son cónsonos con lo expresado por Davis y Newstron (2004) al afirmar que la lealtad de los empleados hacia la organización, es el grado es el que un empleado se compenetra con la organización y desea seguir participando activamente en ella. En la disposición de los empleados a permanecer en una institución en el futuro se puede reflejar el acuerdo de este a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de esta y así mismo, sus intenciones de seguir trabajando ahí.

TABLA 3. Componentes del compromiso organizacional (lealtad con la organización)

		ALTERNATIVAS DE RESPUESTA											
		GERENTES						PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE RRHH					
		ÍTEM 34		ÍTEM 35		ÍTEM 36		ÍTEM 34		ÍTEM 35		ÍTEM 36	
INDICADOR	ALTERNATIVA	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Puntualidad	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Algunas veces	0	0	2	33,3	1	16,7	0	0	0	0	9	21,4
	Casi siempre	2	33,3	2	33,3	4	66,7	13	31,0	17	40,5	14	33,3
	Siempre	4	66,7	2	33,3	1	16,7	29	69,0	25	59,5	19	45,2
		ÍTEM 37		ÍTEM 38		ÍTEM 39		ÍTEM 37		ÍTEM 38		ÍTEM 39	
Honestidad	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4,8
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	6	14,3	0	0	8	19,0
	Algunas veces	1	16,7	1	16,7	0	0	14	33,3	5	11,9	14	33,3
	Casi siempre	3	50,0	3	50,0	4	66,7	14	33,3	27	64,3	14	33,3
	Siempre	2	33,3	2	33,3	2	33,3	8	19,0	10	23,8	4	9,5
		ÍTEM 40		ÍTEM 41		ÍTEM 42		ÍTEM 40		ÍTEM 41		ÍTEM 42	
Justicia	Nunca	0	0	0	0	0	0	8	19,0	0	0	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	11	26,2	5	11,9	4	9,5
	Algunas veces	1	16,7	1	16,7	1	16,7	12	28,6	20	47,6	11	26,2
	Casi siempre	3	50,0	4	66,7	3	50,0	7	16,7	15	35,7	15	35,7
	Siempre	2	33,3	1	16,7	2	33,3	4	9,5	2	4,8	12	28,6
		ÍTEM 43		ÍTEM 44		ÍTEM 45		ÍTEM 43		ÍTEM 44		ÍTEM 45	

Moral	Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	3	7,1	0	0
	Casi nunca	0	0	0	0	0	0	2	4,8	15	35,7	5	11,9
	Algunas veces	0	0	0	0	0	0	6	14,3	13	31,0	13	31,0
	Casi siempre	5	83,3	4	66,7	4	66,7	20	47,6	9	21,4	17	40,5
	Siempre	1	16,7	2	33,3	2	33,3	14	33,3	2	4,8	7	16,7
MEDIA		4,278			MUY ALTA			3,7408			ALTA		
MEDIANA		4,167			ALTA			3,8333			ALTA		
MODA		4,167			ALTA			3,750			ALTA		
DESVIACIÓN. ESTANDAR		0,5865			ALTA			0,8361			ALTA		

Fuente: Elaboración propia (2017)

CONCLUSIONES

En las empresas mixtas del sector petrolero, se realizan esfuerzos importantes para integrar a cada nuevo miembro en la organización, a través de planes de inducción que les permite conocer a cabalidad las actividades a realizar y por ende al personal que constituirá su equipo de trabajo, generando compañerismo entre sus miembros, propiciando el intercambio de información importante en la institución.

Se obtuvo un alto grado de Identificación hacia la institución, donde se dio un buen manejo de los objetivos de la institución, existen valores personales en cada trabajador que se van reforzando con los valores organizacionales, lo que genera un sentido de responsabilidad hacia las funciones asignadas, todo esto bajo el cumplimiento de las políticas de la institución.

En el involucramiento del personal con su trabajo se evidencio que la participación es equitativa entre los miembros que laboran en la institución, y cada uno de los trabajadores realiza sus funciones esforzándose para lograr los objetivos establecidos y de esa manera obtener los mayores niveles de calidad y rendimiento en el trabajo. No obstante se evidencia participación en el proceso de toma de decisiones.

Del mismo modo se comprobó que existe lealtad de los trabajadores para con sus obligaciones en la institución, ya que se preocupan por ser puntuales en sus actividades, aplican el sentido de responsabilidad y honestidad en sus relaciones con el resto de trabajadores, se maneja además la justicia ya que se cumplen con los principios morales establecidos por la institución.

RECOMENDACIONES

- La empresa deberá brindar las condiciones necesarias en cuanto a un ambiente cómodo, donde se estimule la creatividad e innovación, con los recursos necesarios y la mejor disposición, para que todo el personal se sienta a gusto y esté conscientes de asumir los cambios de una forma positiva y constante, evitando las rutinas laborales, sin que se presenten temores a lo desconocido.
- Así mismo, continuar estableciendo planes de incentivos laborales que mantenga estimulado al personal, tanto con compensaciones no salariales, como salariales que le permitan de esta manera seguir sintiéndose motivados y comprometido, permitiéndole mantener una calidad de vida. Así como, seguir estimulando al personal con planes de crecimiento y desarrollo profesional periódicos, que le permita manejar una estabilidad laboral.
- En lo referente a los componentes de compromiso con la organización, se sugiere a los Gerentes organicen trabajos en equipo, para buscar juntos el logro de los objetivos organizacionales, y evitar el trabajo de manera aislada fortaleciendo el trabajo en equipo, buscando la interacción del personal, de esta manera, cada uno mantendrá el sentido de pertenencia hacia la institución, todo ello con el propósito de fomentar la asimilación y prácticas de los valores organizacionales como parte del desempeño del personal tanto dentro como fuera de la empresa.
- Igualmente, desarrollar actividades organizacionales en las cuales se promueva la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, logrando así la asimilación y aceptación de las mismas por parte del personal. Del mismo modo, se recomienda continuar generando actividades que fomenten la participación activa del personal, para lograr mayor identidad hacia la organización.
- Se recomienda: Enriquecer las responsabilidades de los trabajadores con funciones realmente significantes, estableciendo una inducción constante a la filosofía de la empresa, logrando el compromiso afectivo. Continuar ofreciendo planes que proporcionen estabilidad económica al personal y que lo propicien a permanecer en ella, logrando el compromiso continuo.
- Mantener el involucramiento y compromiso del personal en las labores ejecutadas, incrementando con ello, un proceso adecuado de socialización, donde la creatividad e iniciativa sea tomada en cuenta, conduciendo a una alta satisfacción laboral.

REFERENCIAS

- Alles, M (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Editorial Granica.
- Ariza, O. M. H., & Pulido, R. A. P. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el departamento del Atlántico. *Diálogo de saberes*, 6.
- Arrieta, A. P. , Pulido, R. P. , & Corrales, L. V. (2016). Percepción de los usuarios ante el servicio ofrecido por el centro de diagnóstico cardiovascular del Magdalena. *Diálogo de saberes*, 235.
- Barquero, J. (2010). *Liderazgo y reputación: El éxito no llega por casualidad*. Editorial Profit. España.
- Chiavenato, I (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Quinta Edición. Mc- Hill Graw. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ma Edición. McGraw-Hill Interamericana México.
- García, S. B., DONADO, A., Pulido, R. P. , DURAN, S. E., & Araújo, E. S. (2017). MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico. *Revista Espacios*, 38 (58), 1-17.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2006). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 12ma. Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Guédez, V. (2006) *La ética gerencial, instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Colección Temas Gerenciales. Caracas: Planeta Venezolana, S.A.
- Guiliany, J. E. G., Durán, S. E., & Ronald, R. P. P. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17 (2), 130-141.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2004). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. 2da. Edición. Editorial McGraw-Hill. México:
- Koontz, H y Wehrich, H. (2007). *Administración una perspectiva global*. 13era. Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Newstrom, J. (2007) *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Prieto, Ronald; Villasmil, Milagros & Urdaneta, Lucía. (2011). "Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional". *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*. 8, (2). Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela, pp. 1-12.

- Prieto, Ronald & Chirinos, Damaris (2013). "Gestión de la banca pública: una alternativa para los sectores de la economía no bancarizados". *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*. 10 (2). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela, pp. 44-57.
- Prieto, Ronald; Emonet, Paolina; García, Jesús & González, Dálice (2015). "Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero". *Revista de Ciencias Sociales*. 21 (3). Universidad del Zulia-Venezuela, pp. 386-402.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de la administración, conceptos esenciales y aplicaciones*. Sexta Edición. Prentice hall hispanoamericana. D.F. MÉXICO.
- Schermerhorn, J. (2005). *Organizational Behavior* (9th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

7

Estudios en organizaciones privadas y públicas

Área: Estrategias de formación de recursos humanos
en las organizaciones

**Estrategias para el desarrollo
organizativo que promueven
procesos de innovación en
empresas rurales**

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO ORGANIZATIVO QUE PROMUEVEN PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS RURALES

STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT THAT PROMOTE INNOVATION PROCESSES IN RURAL ENTERPRISES

Marta Cecilia Sotelo Ruiz & Julián Andrés Caicedo Ortiz***

Resumen

En organizaciones empresariales rurales la innovación organizativa juega un papel importante para el desarrollo de estrategias enfocadas a la planeación y gestión de procesos, determinando ventajas competitivas hacia el emprendimiento que garanticen la consecución de metas propuestas y generen un cambio diferenciador. En este sentido el objetivo del artículo fue revisar el contexto teórico sobre la innovación organizativa y revisar las experiencias exitosas que sobre el tema se han desarrollado en Latinoamérica, con el fin de aportar nuevos elementos y metodologías, aplicables a empresas rurales, que llevadas a la práctica permitan adoptar y apropiar estrategias y procesos de mejoramiento en el desarrollo organizacional. Este artículo resulta de un estado del arte a través de una revisión descriptiva y concluye con la propuesta de un modelo de innovación organizativa en procesos de planeación estratégica para generar un cambio innovador, con la finalidad de aportar de manera práctica y lógica a este proceso interno en la empresa rural. El resultado evidencia la importancia del planeamiento estratégico como modelo y como instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de las empresas rurales modernas.

Palabras clave: Estrategias, Empresa rural, Innovación organizativa, Planeación estratégica.

Abstract

In rural business organizations, organizational innovation plays an important role in the development of strategies focused on the planning and management of processes, determining competitive advantages towards entrepreneurship that guarantee the attainment of proposed goals and generate a differentiating change. In this sense, the objective of the article was to review the theoretical context on organizational innovation and review the successful experiences on the subject that have been developed in Latin America, in order to provide new elements and me-

* Gobernación del Cauca. Colombia.
Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC, Colombia.

** Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. Colombia.
Universidad del Cauca. Colombia.

thodologies, applicable to rural enterprises, which led to the practice to adopt and appropriate strategies and processes for improvement in organizational development. This article resulted from a state of the art through a descriptive review and concludes with the proposal of a model of organizational innovation in strategic planning processes to generate an innovative change, with the purpose of contributing in a practical and logical way to this internal process in the rural enterprise. The result shows the importance of strategic planning as a model and as a management tool that responds to the organizational challenges of modern rural companies.

Key words: Strategies, Rural enterprise, Organizational innovation, Strategic planning

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones rurales es necesario apropiarse de estrategias para el desarrollo organizativo que promuevan procesos de innovación y contribuyan a la formación del capital humano, siendo el principal factor que determina las ventajas competitivas empresariales. En este sentido es importante tener en cuenta que las organizaciones deben incorporar dentro de sus estrategias acciones tendientes a gestionar los denominados procesos de innovación, con el fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, que se genere la posibilidad de anticipar, e incluso de provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno (Hidalgo, 2011).

Al respecto, la gestión organizativa permite dar un paso al cambio (tanto en la estructura organizacional, el entorno, lo técnico y lo tecnológico), debido a la heterogeneidad de efectos sobre el sector y su forma de incorporar dichos procesos, por ello “los resultados obtenidos dependerán de la capacidad de innovación y planificación de estrategias que a su vez se debe a las fuentes de información más comunes que se utilizan para innovar.” (Robayo, 2016).

En este sentido la planeación estratégica da posibilidad a las organizaciones rurales (en este caso), para que “diseñen su futuro, hacia el emprendimiento de todas aquellas actividades que le garanticen controlar su destino”, es así, como de manera ordenada y sistemática a través de la herramienta de diagnóstico se detectan todas las debilidades para determinar el estado actual de la organización y realizar objetivos, estrategias y actividades que fortalezcan y canalicen los esfuerzos hacia la consecución de las metas propuestas. (Vargas & Ramírez, 2015).

Esta planeación como herramienta es la que permite a la empresa ser más competitiva, al igual que la gestión, que optimiza los recursos y canales para la ge-

neración de valor, la cual identifica la importancia de hacerle un seguimiento a la misión, visión, objetivos y los planes acción de la organización. (Arango, 2014).

Con base en lo anterior se realiza una revisión descriptiva con el fin de interpretar los conceptos que se originan desde la teoría, con el propósito de diferenciar los enfoques de los autores que bajo sus metodologías argumentan la importancia de la innovación organizacional en las empresas rurales, además, poder incluir nuevos elementos a las prácticas organizativas reconociendo, la forma en que apropian la innovación como un medio para fortalecer su competitividad.

Así mismo, los enfoques de organizaciones productivas seleccionadas para este análisis aportan un componente innovador organizacional en planificación estratégica para empresas rurales. Por tanto, el concepto de innovación organizativa se consolida en un programador importante en estas organizaciones, debido a que las incentiva a emerger y convertirse en un centro de valor compartido y competitivo.

Por consiguiente, los diferentes autores plantean a la innovación organizativa como motor de desarrollo empresarial, que genera un elemento dinamizador y competitivo para las empresas. La pertinencia de esta innovación está relacionada con el desarrollo de nuevos modelos de organización del trabajo, de inversión en capital humano y la búsqueda de socios para el establecimiento de relaciones estratégicas las cuales juegan un papel esencial en la dinamización de las organizaciones. (Parga, 2013).

Es así que, la innovación organizativa involucra procesos administrativos que afectan el sistema social de la organización, siendo el cambio en la manera en que se toman las decisiones, en el poder, en la distribución de competencias y el tipo de información y comunicación; es la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de la empresa, en el lugar de trabajo o en las relaciones exteriores. Comprende el desarrollo e implementación de nuevas estructuras organizativas y procesos para ofrecer a los clientes mayor flexibilidad y eficiencia. (Fierro, 2013).

Esta innovación sugiere cambios en roles y procesos participativos que puedan ser más eficaces, cambios en el liderazgo y clima organizacional de la organización. En este sentido la relevancia en la construcción de nuevos instrumentos de medida de aplicación en ambientes laborales puede contribuir efectivamente al desarrollo social de cada integrante de la organización. (Sánchez, 2014).

En este orden de ideas, el presente artículo a través de la revisión descriptiva, teórica, conceptual y de experiencias exitosas en países de América Latina, plantea

tres instancias: la primera plantea estrategias hacia el desarrollo organizativo de las empresas rurales, la segunda dirigida a procesos de modelos de innovación organizacional, y la tercera hacia la planeación estratégica como una herramienta de trazabilidad hacia el futuro.

En este sentido se hace pertinente mencionar que a través de las técnicas, herramientas y procesos administrativos y organizativos se pueden detectar debilidades y fortalezas en las organizaciones en este caso rurales, que de alguna manera se han marginado y siguen teniendo una visión estrecha sobre el concepto de innovación organizativa. Al respecto surge la pregunta que guiara el documento: ¿Cómo considerar la iniciativa de implementar la innovación organizativa en las empresas rurales?

MÉTODO

Por medio del método hermenéutico, de tipo descriptivo y documental, se llevó a cabo un proceso de identificación de escritos, documentos y otras publicaciones en las que diversos autores exponen las bases teóricas de sus hallazgos, construyendo una matriz de múltiples entradas para ser triangulada por medio de categorías y descriptores por medio de operadores booleanos.

Diseño

El diseño de investigación de este artículo reflexivo consistió en la recolección de información bibliografía pertinente al área de estudio y se desarrolló la técnica de investigación revisión documental enfocada en la identificación y búsqueda de documentos desde la perspectiva conceptual.

Instrumentos

Se seleccionaron distintas publicaciones científicas, artículos indexados, en su mayoría, como punto de partida para la construcción de un nuevo modelo que ofreciera de manera práctica y lógica mejorar el proceso interno en la empresa rural, enfocada en el talento humano, herramientas de gestión, planeación estratégica, plan de acción, mejora en procesos y estructura, proceso de cambio y competitividad, en un contexto rural con valor agregado y compartido con enfoque participativo.

Procedimiento

El presente artículo se realizó a través de la revisión descriptiva, teórica, conceptual y de experiencias exitosas en países de América Latina. Se utilizó una lista

de chequeo de 50 ítem relacionados con las variables y criterios definidos en el estudio, calidad científica, pertinencia, coherencia y la verificación de la fuente dentro del marco de la investigación de revisión documental; esta se recolecto a través de internet. Posteriormente se organizó de forma estratégica para utilizar su referencia a través de un mapeo de teorías, conceptos y modelos propuestos. Y se procedió a realizar un estado de arte con fundamentación de la temática y como resultado final la redacción del artículo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estrategias hacia el desarrollo organizativo en las empresas rurales

En esta primera instancia, las estrategias para el desarrollo organizacional se han constituido como instrumentos para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Debido a esto Astudillo (2017), argumenta que:

[...] dentro de esta transformación el cambio en las organizaciones ha sido impulsado por dos tendencias en aceleración. Las organizaciones tradicionales que estaban diseñadas para manejar tecnologías basadas en máquinas, con una necesidad primaria de uso estable y eficiente de los recursos físicos, como en la producción masiva y las nuevas organizaciones que se basan en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información. (p. 2)

Es en este sentido, en las organizaciones rurales las estrategias de desarrollo de cambio promueven procesos de innovación que pueden fortalecer y participar en la identificación y solución de problemas, lo que permite que experimente, mejore e incremente su capacidad continuamente, tal como se puede evidenciar en las experiencias de casos exitosos como “la Corporación para el desarrollo participativo y sostenible de los pequeños productores rurales en Colombia.” (Pérez, 2012, p. 43)

En este orden de ideas para Villagrasa (2015) el desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, por lo tanto:

[...] las implicaciones de planeación estratégica y desarrollo organizacional en las empresas de cacao en el estado de Sucre, han sido muy beneficiosas porque han generado competitividad, ya que las cinco empresas pertenecen a la asociación Asoprocave, agrupadas en tres subsectores: las que fermentan y venden el

grano de cacao seco, las que transforman el cacao en subproductos derivados y las que exportan el cacao, estas fueron seleccionadas porque recogen las impresiones del personal directivo sobre la gestión de las mismas en un enfoque estratégico. (p. 24-47)

Por lo anterior González (2014) explica que:

[...] La planeación organizacional ayuda a describir y comparar mediante el estudio de casos una empresa, y es de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos y mecanismos, se resume el rumbo y la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico, como lo sucedido en la región Metropolitana de Chile, reconocida por el *Ranking* REI Chile como organización innovadora, que invierte en investigación y ha desarrollado planes estratégicos para el desarrollo de las organizaciones volviéndolas más competitivas. (p. 109)

Estos procesos de innovación organizacional son necesarios en las organizaciones ya que de esta se deriva que la innovación tecnológica, de producto y proceso pueda tener éxito y se logre medir el crecimiento, la productividad y la rentabilidad en un negocio.

Donoso (2015) está de acuerdo ya que las dimensiones que conforman la cultura de innovación organizacional en las empresas las vuelven competitivas, como es el caso de la organización rural productora de minería de mediana escala, donde han desarrollado un modelo utilizando la metodología multicriterio AHP para identificar las distintas dimensiones en las cuales se deben focalizar los recursos para una gestión sustentable. (p. 62)

Un caso de gestión sustentable es el que se presenta en el municipio de Cúcuta, donde se desarrollan actividades encaminadas a la gestión de la innovación organizacional, siendo esta uno de los principales instrumentos para el crecimiento de las organizaciones rurales, cuyo objetivo es explorar la necesidad que tienen las organizaciones de este municipio en desarrollar actividades en torno a la gestión de la innovación organizacional, ya que esta herramienta es importante para el crecimiento y posicionamiento. (Avendaño, 2012, p. 109)

Otro ejemplo es el de la Corporación para el desarrollo participativo y sostenible de los pequeños productores rurales, los cuales desarrollaron una estrategia de Innovación rural participativa y priorizaron el desarrollo y estímulo a las capacidades, habilidades y destrezas de los agricultores, considerado como base su propio conocimiento. (Pérez, 2012, p. 43)

Así mismo y en relación con lo anterior, los investigadores adscritos a la Universidad del Valle, identifican que, a nivel mundial, la innovación organizacional es una fuente de ventaja competitiva y que por ello es importante conocer los factores que la estimulan. Esta investigación analizó el efecto que tiene la orientación al aprendizaje organizacional sobre la innovación de las empresas, de esta manera se realizó un estudio empírico con 403 organizaciones colombianas. (Contreras, 2013, p. 77)

El resultado del estudio de organizaciones colombianas, fue obtenido a través de regresiones lineales múltiples, mostrando un efecto altamente positivo en la relación estudiada, teniendo importantes implicaciones para los empresarios, la academia y el sector gubernamental, indicándoles que un estilo gerencial que estimule a la organización, que practique la divergencia, la generación de ideas novedosas, la toma de riesgos, el intercambio de conocimientos, los acuerdos de cooperación con universidades y otras empresas, la apertura, la experimentación y el cambio continuo, generan un mejor desempeño innovador.

De igual manera Castillo (2013) afirma que:

La experiencia de investigación del proyecto denominado “Caracterización de los procesos de gestión de la Innovación organizativa en pymes de la ciudad de Popayán”, es un estudio que logra obtener una base de conocimiento acerca de la evolución que ha tenido el concepto de gestión de la innovación cuyo punto de partida es la planeación estratégica, la cual se adapta a cualquier modelo que permita obtener una línea base acerca de qué hacen las empresas para gestionar la innovación. (p. 112)

Así mismo Moreno (2012) afirma que:

[...] para el caso de los ingenios azucareros colombianos, la aplicación de la gestión de calidad es una herramienta muy importante en su estructura organizativa, porque ha permitido que se desarrolle la innovación organizacional, arrojando resultados positivos que indican que sus estructuras organizativas, estén formalizadas horizontalmente, haciendo énfasis en la formación y capacitación del personal de la empresa. (p. 317)

Otro modelo que vale la pena analizar, es el caso de innovación organizacional de Alpina, la cual en la fase de crecimiento y maduración abarcó procesos de planeación estratégica para el negocio, logrando una consolidación de procesos en mejores prácticas y servicios desarrollados en conjunto con el cliente. Alpina cree que la innovación organizativa es colaborativa y que se construye entre

todos los grupos de interés del negocio, por eso la “innovación organizativa”, es una plataforma de innovación abierta inicialmente para los Alpinistas que están en constante búsqueda, en la solución de retos de negocios haciendo uso de la creatividad e inteligencia colectiva. (Fernández, 2013, p. 78)

Por otra parte, Alegre (2012), afirma que la innovación organizativa consiste en la implementación de planes organizacionales, aplicados a trabajos previos que han resaltado la importancia de las cuestiones empresariales, aprendizaje organizativo, innovación, calibrando sus efectos positivos sobre los resultados de la empresa. Sin embargo, es necesario dar un paso adelante, conectando el aprendizaje organizativo e innovación a un modelo más complejo, más completo y que tome en consideración el factor temporal en las interacciones. (p. 41)

Es así, que el aprendizaje de las empresas se define como las características o factores organizativos y de planeación, que facilitan el proceso de aprendizaje organizativo o permiten que una organización aprenda del carácter integrador.

En esta secuencia Arancibia (2015) refiere:

[...] que ese carácter integrador que se genera de la innovación organizativa es un punto de partida fundamental para que toda organización sea más competitiva, como lo ha aplicado la industria minera de Chile, cuya principal actividad productiva es la minería, los resultados saltan a la vista otorgándose una solidez económica en el país, generando el 36% de las reservas conocidas de cobre en el mundo, y esto se ha dado porque ha implementado un concepto nuevo dentro de la organización que permite la recombinación de viejas ideas o el cambio de orden de esquemas actuales.

Debido a esto, estas empresas mineras han invertido en su recurso humano, llamado cultura organizativa, la cual se puede entender como aquellos valores, principios o creencias fundamentales que comparten los miembros de una organización y, por tanto, se convierte en uno de los factores que determina su éxito o su fracaso. (p. 132)

Según Cazal (2015) la planeación organizacional es una herramienta que fue aplicada en ESAL Fusagasugá, y sirvió para el mejoramiento de los planes de desarrollo y planes de mejoramiento, esto ha permitido que las organizaciones realicen estudios diagnósticos e identifiquen problemas, situaciones de conflicto, fortalezas y oportunidades, y hace posible proyectar el desarrollo y crecimiento de las mismas a partir de los planes de acción y/o mejoramiento. (p. 38)

Por lo anterior, el liderazgo y la vocación por los temas comunitarios ha propendido por el establecimiento colectivo de la cultura de la gestión, la innovación y la integración con diferentes actores sociales lo que permite encontrar sentido a la implementación progresiva de procesos de información, comunicación, análisis y creatividad. (p. 39)

De igual manera Coronado (2014) menciona que los aspectos más relevantes de las relaciones de cooperación en innovación organizacional entre empresas pertenecientes al programa de innovación y desarrollo empresarial Sectorial PADES, de la Organización Colombiana de Empresas ACOPI, en el departamento de Antioquia, centra su éxito a las actividades y resultados de innovación organizacional, para la cooperación en innovación y fuentes de financiación, debido a esto, los resultados muestran que las empresas, que cooperan mayoritariamente con empresas del PADES, realizan innovaciones blandas, poco intensivas en conocimiento, sobre todo en materia organizacional y en *marketing*, financiadas mayormente con recursos propios. (p. 186)

Sobre esta base de ideas Coronado (2014) reconoce la importancia de la innovación organizacional, ya que es uno de los principales agentes para que las organizaciones mejoren económicamente y se vuelvan más competitivas, tomando el caso de la empresa PADES, que sobresale debido a la inclusión de estrategias organizativas y haber aplicado en la empresa planes organizativos de innovación, pues la realización de actividades innovadoras depende en parte de la variedad y estructura de los vínculos de las empresas con las fuentes de información y de conocimiento. Cada vínculo conecta a la empresa innovadora con otros agentes como proveedores, clientes, competidores, otras empresas, grupos de investigación, centros de desarrollo tecnológico. (p. 190)

Así pues, Garzón (2015) afirma que:

Quando las organizaciones entran en la estrategia de innovar, surge un enfoque donde los recursos y las capacidades señalan que el valor de la organización y su posición competitiva viene a marcarse por la cantidad y las características de los recursos y capacidades que la organización posea o pueda utilizar, por eso la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las organizaciones, adopta maximizar los recursos limitados, lo cual explica las diferencias de resultados entre ellos. (p. 115)

En razón a lo expuesto Gutiérrez (2012), sustenta lo siguiente:

“Los procesos aplicados a la innovación organizativa es un principio que puede dar origen a organizaciones no formales, que luego de un periodo de maduración pue-

den decidir y legalizarse. Es importante por eso que este proceso tome su tiempo, que los asociados no se apresuren y dediquen un espacio para reflexionar sobre su proceso organizativo que les permita decidir colectivamente el momento adecuado para legalizarse y la figura jurídica en la que se constituirán” (p. 26).

Para Gottret (2013) el propósito de la innovación organizativa es:

[...] fortalecer los servicios para la gestión de organizaciones innovadoras rurales, porque las estrategias empresariales establecidas en el plan organizacional se plasman en el plan de mercado, el plan de producción y el plan financiero del plan de negocio, y a partir de estos planes se priorizan los servicios técnicos, empresariales y financieros que la organización debe ofrecer [o canalizar] a sus asociados para que la implementación de este plan sea exitosa. (p. 21)

Igualmente, Góngora (2013) argumenta que:

Las empresas que aplican la gestión de la calidad y la productividad, hacen que sus empresas se vuelvan más competitivas, como es el caso de la empresa del Cantón Otavalo, que cuenta con veinte (20) organizaciones, la cual gracias a los beneficios de la planeación organizacional le ha permitido actualizar las tendencias de evolución de los mercados de oferta y demanda de bienes y servicios, por eso la empresa exitosa es la que tradicionalmente desarrolla estrategias organizacionales. (p. 22)

Indiscutiblemente este modelo de gestión en productividad, es una propuesta viable orientada a realizar una intervención integral, con metodologías y herramientas amigables, permitiendo que los asociados trabajen conjuntamente en un modelo de negocios rentable y desarrollen una organización efectiva, prestando servicios y beneficios a sus asociados.

Este modelo de gestión está diseñado para trabajar prioritariamente en tres componentes: el organizacional, el empresarial y el socio-empresarial; teniendo claro que el enfoque de planeación organizacional permite calidad.

En relación con lo anterior, una empresa desarrolla planes estratégicos y renueva continuamente sus productos, servicios y procesos para luchar en mercados cada vez más exigentes y dinámicos. Es decir, la planeación se convierte en un requisito obligatorio, no solo para el crecimiento sino también para la supervivencia empresarial. Es por tanto necesario que las empresas acepten el desafío de la innovación, lo que implica que deben innovar con frecuencia, eficacia y confianza y la innovación debe ser la norma en lugar de la excepción. (González, 2014, p. 109)

Jaramillo (2014) expone que:

Los enfoques orientadores del programa de oportunidades rurales, generaran, conocimientos e información, entre otras fuentes, a partir de la experiencia y de la práctica productiva de las estrategias que se empiecen a implementar en las organizaciones, esto enriquece y mejora la productividad. Por eso cuando el recurso humano aprende y comparte el saber-hacer y alimenta continuamente la espiral del conocimiento para optimizar la toma de decisiones las organizaciones se vuelven más competitivas. (p. 87)

En consecuencia, para lograr tomar las mejores decisiones, es necesario que exista la planeación en todos los departamentos de la organización, esto permitirá saber cuándo se está desviando del camino y ayudará a evitar errores que pudieran afectar el bienestar de la empresa. De igual modo si se aplican los principios administrativos de control, ejecución y dirección en las organizaciones rurales, el desarrollo de las estrategias permitirá obtener resultados eficaces para el cumplimiento de las metas propuestas.

Debido a lo anterior Landazury (2016):

Reconoce que el gerente debe construir los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que permitan dilucidar fortalezas y debilidades, tanto propias como de sus colaboradores; de igual modo, direcciona las transformaciones de la planeación organizacional a través de: liderazgo, cultura, tecnología, sistemas de medición y política de recursos humanos, que actúan como facilitadores del flujo del conocimiento. (p. 129)

Un ejemplo de modelo estratégico para el desarrollo organizativo que promueve los procesos de innovación del valor compartido en las empresas rurales, es el del Centro Agronómico Tropical de Investigaciones y Enseñanza (CATIE) Turrialba, Costa Rica, los cuales diseñaron un plan organizativo que asegura la implementación efectiva del plan de negocio, el cual se detalla claramente.

Por un lado, la estructura de la empresa asociativa rural, y por otro, los procedimientos y mecanismos que se establecerán para que estas estructuras organizativas sean funcionales, de acuerdo con el planteamiento de Umaña (2012) el cual afirma que: “el modelo de gestión socio-organizativa al que quiere avanzar la empresa asociativa rural, deberá estar enfocado junto con el presupuesto que requiere la implementación del plan de fortalecimiento socio-organizativo”. (Gutiérrez y Gottret, 2013. p. 10).

De acuerdo con lo anterior, el modelo responde a los objetivos estratégicos en el plan organizacional; los cuales deben tener una relación directa con el manejo

y control de los costos fijos y costos variables, y/o con las expectativas de productividad, ventas, ingresos y/o rentabilidad de la empresa asociativa rural. Estos objetivos estratégicos son los que se vinculan y se desarrollan en las distintas secciones del plan de negocio (Gutiérrez & Gottret, 2013.p. 11)

En este sentido los elementos que componen el modelo de compatibilidad con el plan estratégico y el plan de fortalecimiento socio organizativo serán fundamentales para que la empresa asociativa pueda avanzar hacia el modelo de gestión socio organizativa, por lo cual proponen la guía de fortalecimiento de los procesos socio-organizativos (p. 75).

Este modelo se realizó mediante un enfoque organizacional citado por Gutiérrez & Gottret (2013), basado en tres (3) instrumentos de planificación detallados. Todas las empresas, incluidas las empresas asociativas rurales, necesitan definir alguna forma de ordenamiento interno que permita asignar funciones y responsabilidades entre los socios y socias, las directivas, los diferentes comités, y los colaboradores (si la organización cuenta con personal contratado). Sin embargo, para esto es importante entender que la estructura organizativa y el funcionamiento de una empresa asociativa rural tienen características muy particulares.

Como exponen Gutiérrez & Gottret (2013), este tipo de organizaciones tiene no solo dos instancias de toma de decisiones operativas y estratégicas (como en el caso de las empresas convencionales) que son las estructuras de operación (el conjunto de las diferentes áreas operativas) y las estructuras de decisión de los dueños y/o dueñas (normalmente llamadas juntas directivas), respectivamente, sino que cuentan con tres instancias o estructuras:

- Las estructuras de decisión conformadas por todos los socios y socias de la empresa asociativa rural, los cuales hacen parte de la asamblea de socios y socias y es la encargada de los procesos de toma de decisión estratégica y evaluación. Esta asamblea de socios y socias elige al comité de vigilancia o junta de vigilancia (según el marco legal de la organización), el cual es encargado del control o fiscalización de las estructuras de dirección y las estructuras operativas.
- Las estructuras de dirección conformadas por los socios y socias que fueron elegidos (as) por la asamblea de socios y socias, quienes hacen parte del consejo de administración o junta directiva (según el marco legal de la organización), encargada de proveer dirección para la implementación de las decisiones estratégicas, así como del seguimiento y la evaluación de las acciones operativas.

- La estructura operativa conformada por las diferentes áreas con las que cuenta la empresa asociativa (gerencia, área administrativa, área técnica, entre otras) y que son encargadas de los procesos de toma de decisión operativa, la gestión de recursos, y la implementación. Las funciones de las áreas operativas pueden ser desarrolladas por personal contratado (si la organización cuenta con este personal) o por comités operativos conformados por los mismos socios y socias (ej. comité de crédito, comité de comercialización, comité de educación, entre otros).

En el estudio del caso de Costa Rica, se muestra el enfoque de planeación estratégica, dadas estas tres instancias que conforman la estructura organizativa de las empresas asociativas rurales, este tipo de organizaciones tienen que desarrollar mayores esfuerzos para que estas estructuras sean funcionales, y especialmente para que la información fluya de manera efectiva y oportuna entre estas tres estructuras.

Por esto en este modelo propuesto, los socios y socias son dueños de la empresa asociativa rural y desarrollan múltiples funciones de dirección, e idealmente de toma de decisión estratégica, también desarrollan funciones de carácter individual, ya que normalmente actúan como proveedores de materia prima o de los productos que comercializa su organización.

Es así que, teniendo en cuenta los planteamientos anteriores, será crucial en el diseño del plan organizativo tener en cuenta los procesos en los cuales participan los socios y socias de la empresa asociativa rural de manera individual, aquellos en que participan de manera colectiva (principalmente en la toma de decisiones y control), y aquellos que son responsabilidad del personal operativo. (Gutiérrez & Gottret, 2013).

Igualmente, para este modelo se tiene en cuenta el plan de fortalecimiento socio-organizativo, el plan estratégico, y el plan de negocio que deben estar directamente relacionados y ser compatibles ya que son los elementos que en su conjunto definen un plan integral para la gestión socio-organizativa y empresarial de una empresa asociativa rural.

Para este modelo, la visión socio-organizativa concertada y plasmada por los socios y socias de la organización, se combina con la visión empresarial, dando como resultado la visión integral de la empresa asociativa rural, la cual idealmente debe manifestar el deseo de la organización de avanzar hacia un balance adecuado entre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial.

De igual manera, la estrategia de fortalecimiento socio organizativa se combina con la estrategia empresarial para diseñar la estrategia integral que permitirá avanzar hacia la visión integral concertada. A partir de estos dos componentes del plan estratégico se define la idea (o ideas) de negocio para las cuales se elaborará el plan de negocio.

Procesos de modelos de innovación organizacional

En esta segunda instancia, el concepto de sistema de innovación organizacional no se enfoca solamente en los oferentes de ciencia sino en la totalidad de actores involucrados en la innovación organizacional y en su interacción, e incluye los factores que afectan la demanda por el uso de conocimiento nuevo y existente, en formas novedosas y útiles en las organizaciones. Por tanto, la innovación es percibida en un sentido social y económico y no simplemente como descubrimiento e invención.

En este aspecto en Colombia, según Rodríguez (2016):

“Se han implementado diversas políticas públicas de apoyo a la organización de productores rurales, como estrategia para mejorar el acceso al mercado de los pequeños productores, con resultados poco satisfactorios para el esfuerzo realizado; por tanto, los factores relacionados con el logro de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de organizaciones rurales, han sido aplicadas al estudio de caso de la Asociación de Productores de Mora (Asomora) de la localidad de Trujillo en el departamento del Valle del Cauca” (p. 9)

Así mismo Rodríguez (2016), referencia los resultados del estudio de innovación organizativa rural en productores de “Asomora”, concluyendo:

[...] que para el logro de la sostenibilidad de los procesos de asociatividad rural, se deben abordar de manera integral los siguientes aspectos: económicos, técnicos, ambientales, políticos y sociales, que permitan garantizar la construcción de capital social, por medio de relaciones de confianza entre los asociados y su compromiso para el logro de los planes construidos de manera participativa, mediante la acción colectiva. (p. 9)

Es importante mencionar que, la innovación organizacional y la gestión innovadora incorporan en sus estructuras organizativas, modificaciones significativas que implementan las organizaciones rurales, sean estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas para el aprovechamiento de sus negocios.

Debido a esto, el modelo de Costa Rica es un ejemplo que se debe tener en cuenta porque examina los marcos conceptuales del enfoque de innovación organizacional en las empresas rurales, como herramienta de apoyo, y que estimula a las organizaciones a tener alianzas productivas coordinando esfuerzos, recursos y habilidades.

En esta revisión descriptiva, los autores señalados, destacan a través de sus experiencias sobre innovación organizacional, en empresas rurales, los principales retos que deberán enfrentar en un mundo globalizado tan exigente, por eso, para afrontar las nuevas circunstancias, las tendencias actuales del desarrollo se basan en la posibilidad de establecer estrategias organizacionales a los diferentes agentes productivos de las organizaciones.

A continuación, se presenta un modelo de innovación organizacional que aporta muchos conceptos a esta revisión. El Programa Agroambiental Mesoamericano (MAP), ha desarrollado una gestión empresarial socio-organizativa, que se ha llevado a cabo en las empresas rurales, determinando una línea de base en cuanto a la capacidad empresarial, que sirve como insumo para el diseño de planes de fortalecimiento, además identifica cambios en las intervenciones desarrolladas por un proyecto para el fortalecimiento empresarial y socio-organizativo. (Sánchez, 2015, p. 6)

Por esto Soto (2015) afirma que:

La importancia de la innovación organizacional para el desarrollo de las agro cadenas, de las comunidades rurales, han desarrollado el concepto de innovación organizacional, estableciendo su relación con la transformación social favorable para dichas comunidades, desde perspectivas económicas y sociales; de otro lado, se muestran experiencias de innovación organizacional exitosas en contextos rurales, destacando los logros alcanzados por dichas comunidades con relación a diversos aspectos como el desarrollo del liderazgo. (p. 85)

Los esfuerzos que se han venido dando en las organizaciones rurales, han evolucionado a través del tiempo de manera similar cómo ha evolucionado el estudio de la planeación en las organizaciones. Se evidencia el papel que juega la innovación organizacional en las empresas rurales, en todos sus niveles, para el desarrollo de sus agronegocios. Debido a esto la existencia de la planificación estratégica posibilita la participación de los productores junto con los sectores públicos y privados, siendo un importante paso que garantiza el desarrollo y fortalece la actividad económica de las agro cadenas.

En esta revisión descriptiva se aborda a las empresas rurales teniendo en cuenta que es muy importante el componente innovador en la planificación estratégica, y que sin lugar a dudas produce un efecto catalizador para una mayor organización de los productores e incentiva la búsqueda de mercados.

Es importante resaltar que la innovación de tipo organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado. Es necesario establecer la delimitación al concepto de cambio organizacional estratégico con el fin de considerar una mejor conceptualización que se adapte a los conceptos de innovación organizacional y que permita encontrar elementos claves para el desarrollo de la presente revisión descriptiva.

Planeación estratégica una herramienta de trazabilidad hacia el futuro

En esta tercera instancia, dentro del enfoque de innovación organizacional se destaca la elaboración de planes de negocio para la gestión de organizaciones rurales. Para el caso de Costa Rica, según Gutiérrez & Gottret (2012), este tipo de organizaciones tiene no solo dos instancias de toma de decisiones: operativas y estratégicas (como en el caso de las empresas convencionales) que son las estructuras de operación (el conjunto de las diferentes áreas operativas) y las estructuras de decisión de los dueños y/o dueñas (normalmente llamadas juntas directivas), respectivamente, sino que cuentan con tres instancias o estructuras. (p. 11)

Para este caso como lo explican Gutiérrez & Gottret (2013), su modelo de innovación en planes de negocio en agrocadenas ha incursionado exitosamente en los segmentos del mercado, y ha demostrado que, a través de los planes estratégicos organizacionales las empresas rurales han venido emergiendo y se han posicionado nacional e internacionalmente. Este modelo se destaca como una experiencia exitosa de fomento bajo enfoque de unidad organizacional innovadora.

En razón a lo expuesto, este modelo se caracteriza por contar con una serie de metodologías de fomento enfocadas en la planeación organizacional, la mayoría diseñada para el sector agrícola implementadas por el sector público, y es la planificación estratégica un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos en las organizaciones y en actividades de negocios.

Por tanto, aplicada a los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía, y puede ser aplicada a cualquier organización empresarial; es su función también proporcionar a las organizaciones rurales herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de oportunidades y de mejora continua de procesos innovadores. De esta forma las metodologías para la aplicación de la planeación estratégica en empresas productivas rurales, requiere de una investigación y un diseño como en los casos de Costa Rica y México (vistos anteriormente), basada en una propuesta innovadora.

De acuerdo con lo anterior, las sugerencias que se derivan de la revisión descriptiva es dar las claves generales para futuras intervenciones de apoyo bajo la metodología de planeación estratégica, construida participativamente por los socios de la organización.

Al observar el contexto, los actores de las empresas rurales y el rol que juegan y sus relaciones, se evidencian puntos críticos y barreras de participación en las mismas, haciéndose necesario la construcción de planes estratégicos y participativos a partir de los cuales se diseñen acciones y actividades a favor de la organización; esto crea un impacto positivo tanto económico como social. Es necesario mencionar, que la planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos y objetivos se resume el rumbo o la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final alcanzar las metas fijadas (visión) que se traducen en crecimiento económico, humano y tecnológico. (Vargas & Ramírez, 2015)

En este sentido, Vargas & Ramírez (2015) afirman que:

Las organizaciones buscan un plan de acción que, a su vez, también desarrolle la ventaja competitiva y resalte de tal forma que esta logre crecer y expandirse; es a esta labor a la que se puede denominar la estrategia, la cual a su vez, modula las fortalezas y oportunidades de la empresa, de forma que la acción conjugada y agregada de todos los elementos que favorecen el logro de objetivos específicos, alcanzables y medibles, determinan la disposición lógica de las actividades a desarrollar, demarcan responsabilidades y soslayan duplicidades. (p. 118)

Las estrategias se expresan como el enlace que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y amenazas creadas por sus factores externos. De este modo, al integrar estos conceptos se define que la planeación estratégica se prevé a largo plazo y encauza a la organización como un todo (Vargas & Ramírez, 2015).

En referencia a lo anterior Porter (2013), plantea:

“La planeación estratégica es un proceso mediante el cual se analiza la situación externa e interna de la empresa, estableciendo objetivos generales y formulando las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado”. Debe ser pensada y realizada por los altos directivos de las empresas que son los que conocen y tienen un nivel más general de la empresa. (p. 67).

Para ello, la planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de las organizaciones, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Igualmente relaciona decisiones reales tomadas, porque la esencia de la planeación consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno. Por esto para realizar los cambios necesarios en las organizaciones, los gerentes o directivos deben pensar estratégicamente para anticiparse a cambios y así mejorar la estrategia cuando esta así lo requiera.

Por lo expuesto anteriormente, se propone abordar desde la innovación organizacional al mejoramiento organizativo de la empresa rural, considerando que las regiones y el país tienen en sus áreas rurales uno de los factores dinamizadores más importantes de la economía y el que las organizaciones rurales apropien diseños organizativos creados desde sus contextos, permitirían mayor arraigo, gobernabilidad y riqueza en el sector rural.

Bajo esta denominación de empresa rural, se agrupa a una serie de organizaciones empresariales que comparten objetivos, racionalidad y lógicas operacionales, y que genéricamente han sido catalogadas con diferentes rótulos: Unidades Agrícolas Familiares, Empresas Asociativas, Formas Asociativas de Producción, Empresas Auto gestionadas, Empresas Campesinas, Formas Comunitarias de Autogestión Campesina, Empresas Comunitarias Campesinas, Cooperativas Agrícolas, Asociaciones de Productores Agropecuarios.

Las personas y familias que se asocian en estas empresas tienen como objetivo principal o propósito material la ayuda mutua. No producen únicamente bajo la lógica de la ganancia y el beneficio individual; las une en sí el interés colectivo de mejorar sus propias condiciones de vida, las de sus familias y las de la comunidad donde están insertas. (Rendón, 2012, p. 45)

Estas empresas rurales de más de cuatro décadas han pasado por dificultades en su concepción, organización y funcionamiento, reflejo de esto, varios estudios en Centroamérica, Latinoamérica y específicamente Colombia, han identificado

problemas en los modelos y diseños organizativos que se adoptan para estas organizaciones.

Es importante mencionar que, el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), permitió que a comienzos del año 2007 en Nicaragua se reuniera la Alianza de aprendizaje, para compartir las iniciativas, proyectos y programas con enfoque de cadena de valor que estaban desarrollando en este país con el financiamiento de diversas organizaciones de la cooperación, es así que a partir de estas discusiones se concluyó que una condición esencial para que estas iniciativas fueran exitosas, sostenibles e incluyentes era el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas y empresariales de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores.

Debido a lo anterior, en muchos casos se convierten en empresas donde el rol de los asociados se ve limitado a una relación meramente comercial donde ellos proveen materia prima y reciben un pago a cambio. Aún más, se crean fuertes estructuras directivas y operativas con alto poder de decisión y control, y se pone en un segundo plano la formación y el fortalecimiento de las capacidades de los asociados para participar, tomar decisiones, liderar sus procesos, controlar el cumplimiento de los acuerdos, normas y reglamentos, así como desarrollar procesos efectivos de comunicación y la sostenibilidad de la asociación (Gutiérrez & Gottret, 2013. p. 112).

Sin embargo, estas organizaciones han desarrollado experiencias que les permiten sobrevivir a cambios que cada día son más profundos, y por ello la preparación y las estrategias pertinentes serán las que permitirán la adaptación a cualquier circunstancia que se presente, les permitirá surgir y competir a través de sus vocaciones, visiones de territorio y esencialmente de nuevas perspectivas acordes con los paradigmas actuales, que apoyado con enfoques efectivos e innovadores ayudarán a los pequeños productores a articularse efectivamente con sus organizaciones y con el sector empresarial rural.

De esta manera, las organizaciones actuales deben someterse a la innovación y al cambio, no solo para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia, estas enfrentan la necesidad de un cambio drástico en su cultura, estrategia y de innovaciones rápidas en tecnología y productos para poder sobrevivir y ser competitivas.

Al respecto, Arraut (2008) propone un modelo teórico basado en la definición del Manual de Oslo sobre innovación organizacional y en la concepción de cambio organizacional. Inicialmente define la innovación organizacional como la búsqueda

da de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización, y que implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado. Estos nuevos diseños se basan en la teoría modular estableciendo módulos organizacionales, fraccionando las labores administrativas dentro de los módulos para mejorar el control de cada elemento modular y la interacción entre los componentes de la organización. (p. 45)

Para Arraut (2008), el cambio organizacional puede ocurrir para varios niveles de análisis, incluyendo de manera individual, de grupo, o de la organización como un todo, la interrelación de la organización con su entorno, incluso con otras organizaciones, por ejemplo, cambio en la composición, cambio en la estructura, cambio en las funciones, cambio en los límites, cambio en las relaciones entre las unidades y cambios en el ambiente externo.

¿Ese proceso del cambio organizacional identifica por qué y cómo ocurre? Y la secuencia de eventos en el tiempo para que esto ocurra. Este contenido de cambio y proceso de cambio permitirán el qué y el cómo de la innovación organizacional la cual conlleva mejoras en las prácticas de la organización, en la estructura y en las relaciones externas. Llevando consigo a generar productividad y competitividad en las organizaciones a partir de una racionalidad económica, capacidad de adecuación y coordinación del entorno y la eficiencia y eficacia de los recursos administrativos.

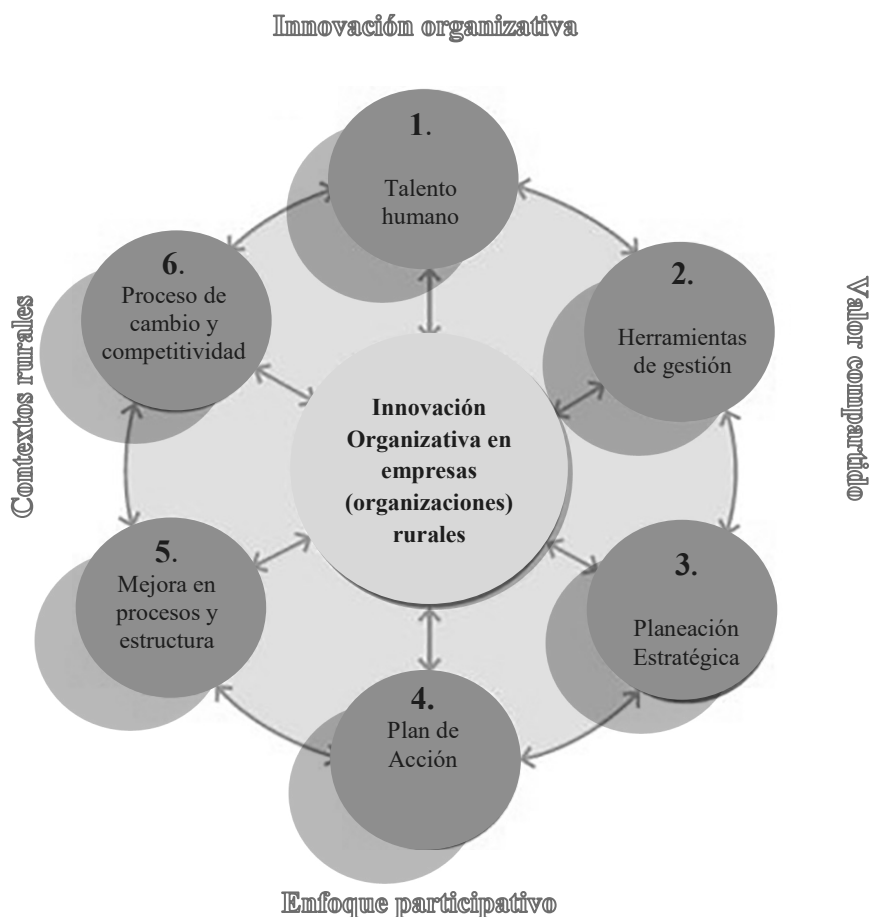
De igual manera Arraut propone en su teoría acciones de innovación organizativa enfocadas en mejoras en la práctica de la organización (sistemas de dirección y procesos de gestión del recurso humano enfocados en innovación), mejoras en la estructura organizacional (políticas de dirección, direccionamiento estratégico: misión, visión, y estrategias, estructura organizativa y motivación y liderazgo hacia la innovación); y finalmente mejoras en las relaciones externas (relaciones empresariales fuera de la organización: clientes proveedores, competidores, universidades entre otros; relaciones con el entorno gubernamental y comercial).

La innovación organizativa, propone la implementación de un nuevo método, relacionado con la definición de la estructura de la empresa, sus procedimientos y rutinas de trabajo, y la organización de los propios puestos de trabajo (con un cambio en la distribución de responsabilidades y en la autonomía para la toma de decisiones por parte de cada miembro de la organización).

Con base en los argumentos expuestos sobre innovación organizativa y la revisión descriptiva, se propone un modelo de acuerdo con estos conceptos, donde el talento humano es parte importante en esta innovación para la construcción y

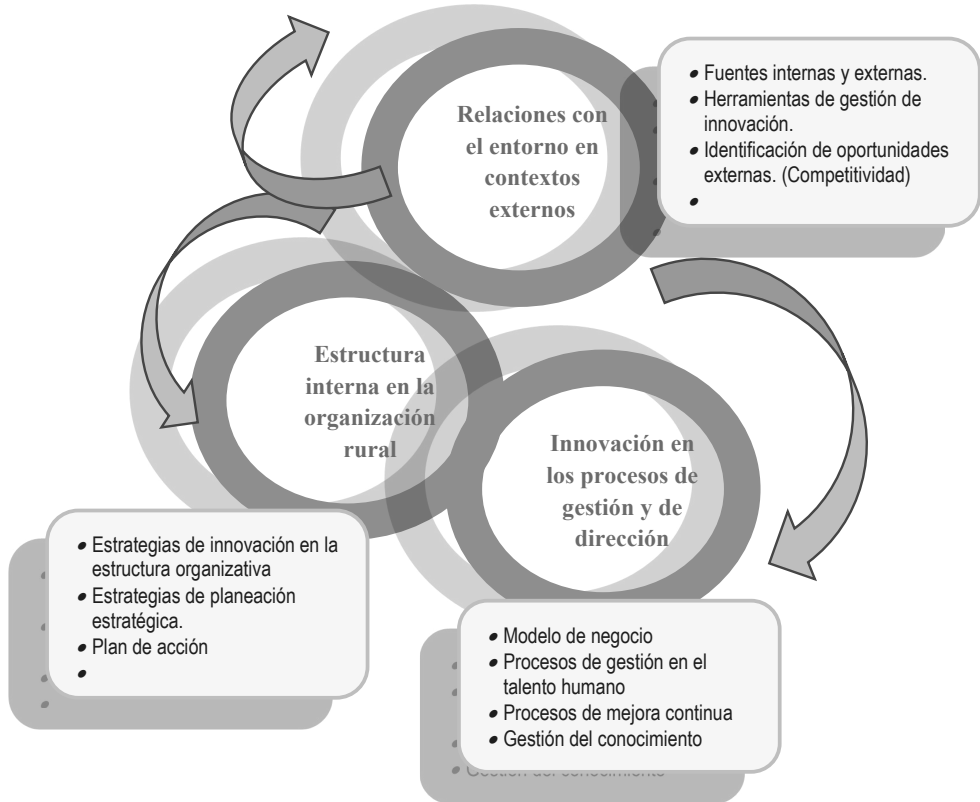
apropiación de las herramientas de gestión que permiten la planeación estratégica la cual incluye la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos, para luego realizar un plan de acción participativo de acuerdo con los objetivos y metas, que incluya las actividades, tiempos, indicadores y responsables de la empresa rural; este modelo presenta la importancia de hacer seguimiento a los procesos organizativos dentro de la estructura interna y evidenciar el cambio que se genere el cual debe llevar hacia la competitividad organizacional, con base en el valor agregado y compartido.

Figura 1. Propuesta de innovación organizativa en procesos de planeación estratégica para generar un cambio innovador



Fuente: Elaboración propia (2017)

Figura 2. Propuesta de innovación integral en procesos de gestión organizativa y entorno de relaciones externas



Fuente: Elaboración propia (2017)

La estructura propuesta de innovación integral en procesos de gestión organizativa, integra tres grandes componentes: la estructura interna de la empresa rural, la innovación en los procesos de gestión y las relaciones con el entorno externo. La estructura interna que articula las estrategias de innovación en la estructura organizativa incluye las estrategias de planeación que permiten tomar acciones mediante actividades en un plan de acción participativo; esto llevara al fortalecimiento y mejoramiento de los procesos organizativos.

El otro componente a tener en cuenta es la relación con el entorno en el contexto externo, que permite la articulación con fuentes internas y externas, herramientas de gestión de la innovación y la identificación de oportunidades externas. Todo ello conduce a la innovación en los procesos de gestión y dirección del negocio,

en donde es importante la gestión del talento humano como motor de los procesos de mejora continua y la gestión del conocimiento. En síntesis, la parte interna de la empresa según este esquema deberá estar unida y articulada a la parte externa la cual permite oportunidades organizacionales y será un factor competitivo para la empresa rural.

CONCLUSIONES

La revisión descriptiva realizada sobre innovación organizativa permite centrar bases objetivas para el enfoque que se busca aplicar, por consiguiente se identificó actores, sus objetivos y su forma de organización; así mismo identificó que el poder implementar a corto plazo planes estratégicos que permitan una mejora en los procesos organizacionales, gerenciales y administrativos de las empresas rurales, facultaría a las organizaciones para ser más competitivas a nivel regional, nacional e internacional.

Los autores coinciden en que la planificación a largo plazo es un concepto antiguo de proyección hacia el futuro, mientras que el planeamiento estratégico es la interpretación moderna de tal concepto, el mismo que actúa de enlace entre lo que comúnmente conocemos como el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico. Siguiendo esta secuencia, el planeamiento estratégico hace parte de un proceso que se renueva cada vez y en la práctica debe mantenerse unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias en resultados tangibles. Esto permitiría mejorar administrativamente, reducir gastos fomentando la participación y compromiso, siendo estos los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, el planeamiento y análisis estratégico es una dimensión gerencial, es un acto de toma de decisiones hacia una actitud de cambio (de las personas y de la organización), en este aspecto es importante considerar que todo proceso de cambio genera resistencia. Estos cambios deben ser planeados, dirigidos y guiados por un líder, siendo fundamental en el proceso. De modo que, antes de embarcarse en la implementación de una planeación estratégica se debe primero trabajar el sentido de pertenencia con el personal de la organización, que acepte que el cambio es importante y que repensar siempre su organización es el único camino para desarrollarse y ser competitivos.

Un proceso de planeación estratégica, solo será posible cuando se genere compromiso con todos los que forman parte de la organización, y esto será factible

cuando haya una apertura y un nivel de comunicación horizontal y abierta. En este sentido se da la importancia del planeamiento estratégico, como modelo y como instrumento de gestión que responde a los retos organizacionales de las empresas rurales modernas.

Para una exitosa implementación de una planeación estratégica en una organización rural deben estar presentes factores claves que la permitan, y poder lograr los objetivos institucionales. Entre ellos están: la visión, como declaración estratégica del futuro de la organización que fija el norte hacia donde se dirigirán todos sus esfuerzos. El compromiso, que debe partir desde las más altas autoridades de la organización y extenderse a cada una de las personas que hacen parte de esta, esto permitirá credibilidad y participación. En este sentido el factor comunicación permite que las mejoras y cambios sean percibidos de la mejor manera y puestos en práctica. Para que esto se dé, es importante una constante medición de esta planeación de ahí la importancia de este factor, que permite concentrar el esfuerzo y talento de las personas en las metas de la organización.

Por último, es importante preparar a la organización para los cambios, de ahí que la planeación estratégica no es estática, y se debe tener capacidad de respuesta ante los cambios externos que se presenten. Una organización que incorpore procesos de innovación enfocada a la planeación estratégica tendrá objetivos claros y direccionados. Una estrategia confusa o equivocada o que no se ejecute de manera adecuada evidenciaría un desempeño administrativo y gerencial mediocre, por el contrario, cuando la elaboración y ejecución de una estrategia es innovadora y bien dirigida de acuerdo con las necesidades de la organización y el entorno, los resultados serán exitosos permitiendo una ventaja competitiva.

Con la finalidad de aportar de manera práctica y lógica al proceso de planeación estratégica interna en la empresa rural, se presenta la propuesta de “innovación organizativa en procesos de planeación estratégica para generar un cambio innovador” enfocada en el talento humano, herramientas de gestión, planeación estratégica, plan de acción, mejora en procesos y estructura, proceso de cambio y competitividad, en un contexto de empresa rural con valor agregado y compartido con enfoque participativo.

Se puede concluir que, la innovación organizativa (con base en el caso de la agrocadena de cacao de Costa Rica), conduce a generar un cambio organizacional en la incorporación de herramientas administrativas como lo es la planificación estratégica, esto permite que haya un propósito compartido, siendo la base para la colaboración de los miembros de las organizaciones rurales, siendo una forma

de asegurarse que todos comprenden y apropian, y que están de acuerdo con el propósito de la organización.

Al respecto, los propósitos y objetivos consisten en identificar estrategias y cómo eliminar las deficiencias, y así poder identificar los problemas a que se enfrentan planeando estratégicamente la organización y distinguiendo los propósitos que se alcanzarán con dicho plan, todo depende del interés de la organización, y además puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones orientadas a resolver un problema determinado de la organización.

REFERENCIAS

- Alegre, J. (2012) *Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora*. EG. *Estudios Gerenciales*. 28 (1). Edición especial. Organizational learning, innovation https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1478/html
- Arancibia, S & Donoso M, Vanegas, Cárdenas C (2015) *Identificación de factores clave en la cultura de innovación: El Caso de la Mediana Minería en Chile*. Chile. Editorial: Journal of technology management & innovation. 10 (1). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000100010>
- Arraut (2008) La innovación organizacional para aumentar la productividad y competitividad en las empresas del sector Petroquímico-Plástico de la ciudad de Cartagena de Indias. *Revista Universidad de Medellín* 192. Asociatividad rural. Colombia.
- Astudillo N. (2017) *La Gestión de talento humano como factor clave del desarrollo. Organizacional*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Universidad de la Habana. Recuperado en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>
- Avendaño, C. (2012) Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta. Colombia. *Semestre Económico*, volumen 15 (1), No. 31, 187-208
- Cano, L & Fajardo M y Tobón M. (2012) Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios gerenciales*. 28 (1), 317 - 338
- Castillo, Y (2013) *Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán*. *Revista Gestión de las personas y tecnología*. Edición 16. Recuperado en <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/1137/1071>
- Cazal, E. (2015) Fortalecimiento empresarial a entidades sin ánimo de lucro. Fusagasugá-región. Colombia. ISSN impreso 39 (1) doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.39.8444>

Contreras, F & Gálvez, E y González C (2013) *Impacto de la orientación al aprendizaje en la innovación de las mipymes colombianas* en:

<http://dx.doi.org/10.25100/cdea.v28i48.457.g570>

Coronado, A. (2014) Aproximación a la cooperación en innovación organizacional en empresas del Programa de Asociatividad y Desarrollo Empresarial Sectorial, PADES en Antioquia (Colombia). En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la universidad Militar Nueva Granada.

Cummings, A (2013) Construyendo capacidades de innovación en iniciativas asociativas de pequeñas agroindustrias rurales en el Salvador. Salvador. Revista CTS,

Donoso, Pérez. (2015) Identificación de Factores Clave en la Cultura de Innovación. El Caso de la Mediana Minería en Chile. Chile. Editorial: Journal of Technology Management & Innovation.

Fernández, J. (2013) Informe anual de sostenibilidad fundación Alpina. Colombia

Fierro, M. (2015) Predictores de la innovación administrativa: funciones y métodos organizacionales Hospitales de México y de Colombia. Brasil. Editorial de *Gestão e Negócios*.

Garzón, M. (2015) Modelo de capacidades dinámicas. Colombia. Revista Dimensión Empresarial.

Góngora, M. (2013) Gestión de la calidad y la productividad para el fortalecimiento, consolidación y sostenibilidad de microempresas asociativas en el cantón Otavalo. Ecuador. Editorial: Axioma.

González, A. (2011). La planificación estratégica en recursos humanos. Debates IESA Pa-receres, XVI (1), 11-12.

González, C. (2014) Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. Chile. Editorial pensamiento & gestión

González, J. (2014) Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: Colombia. Editorial: Pensamiento & Gestión.

Gottret, M. (2013) Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales. Costa Rica.

Gutiérrez, R. (2012) Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales. CATIE. Costa Rica.

Hidalgo, N. A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. En U. de Rica (Ed.), Conocimiento, Innovación y Desarrollo. Costa Rica: Impresión Gráfica del Este.

- Landazury, V. (2016) Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. Colombia.
- Parga, D. (2013) La Innovación Organizativa y de Gestión como Motor. Journal of technology management & innovation Estados Unidos
- Pérez, M. (2012) Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura el caso de la corporación PBA en Colombia.
- Porter, M. (2013) Estrategia competitiva organizacional. Estados Unidos
- Rendón, S. B. (2012). Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión. AD-minister, 21, 87-89.
- Robayo, P. V. (2016) La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. El Sevier. Suma de negocios (7) 125-140.
- Rodríguez, H., & Ramirez, C. J. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: el caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9-21.
- Sánchez, F. (2014) *Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de metaanálisis*. México. Editorial Journal of Work and Organizational Psychology.
- Sánchez, M. (2015) *Diagnóstico de la capacidad empresarial y socio-organizativa de empresas asociativas rurales basada en los medios de vida sostenibles*. Colombia.
- Soto, C (2015) Procesos de innovación social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. Colombia. *Revista Academia y Virtual*.
- Vargas, A, Campo, J, Ramírez, A & Zapata, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*. Medellín (3). 116-122.
- Vargas, A, Ramírez, J, Roldan, A, Cardona, L (2015). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*. Medellín (3). 116-122.
- Villagrasa, M. (2015). Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de Cacao Sucre. Colombia. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*.

8

Estudios en organizaciones sociales

Área: Estrategias empresariales e innovación en las organizaciones.

Elementos de la planificación estratégica en pymes de Barranquilla

ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES DE BARRANQUILLA

ELEMENTS OF STRATEGIC PLANNING IN BARRANQUILLA SMES

*Jesús García-Guiliany***, *Ronald Prieto-Pulido****, *Ernesto García-Cal***** & *Lisandro Alvarado******

Resumen

En los momentos actuales, las organizaciones sobreviven si pueden gestionar el cambio, reducir el riesgo y establecer un sentido de dirección; con la finalidad de asumir eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades que presentan. En este sentido, la planificación contribuye al identificar oportunidades futuras para el desarrollo de cursos de acción, estrategias y procedimientos. Esta circunstancia rodea a las pymes dedicadas a exportar sus productos de confección textil en Barranquilla, las cuales establecen metas que incluyen la innovación, el aumento de la productividad, el crecimiento, rentabilidad y supervivencia a largo plazo. Con base en lo referido, el propósito de la investigación fue analizar los elementos de la planificación estratégica en las pymes que exportan confección textil en la ciudad de Barranquilla, para lo cual se utilizó un enfoque metodológico cuantitativo, con tipo de investigación descriptiva y diseño no experimental, transversal de campo. Se concluye, que están presentes los elementos de la planificación estratégica, pero en forma moderada, resaltando la capacidad de ser estrategas, la visión y los objetivos estratégicos, con oportunidad de mejora en la misión organizacional.

Palabras clave: Planificación estratégica, elementos de la planificación estratégica, pymes

Abstract

At present, organizations survive if they can manage change, reduce risk, and establish a sense of direction; With the purpose of effectively taking on the opportunities and threats of the environment based on the strengths and weaknesses they present. In this sense, planning helps to identify future opportunities for the development of courses of action, strategies and procedures. This circumstance surrounds the SMEs dedicated to export their textile products in

* Este capítulo se presenta al I Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiantes de REOALCel 2017 postulándose dentro de la mesa: Estrategias Empresariales e Innovación en las Organizaciones, el cual es producto derivado de la investigación titulada Factores de competitividad en pymes de confección textil en Barranquilla.

** Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. Correo electrónico: jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co.

*** Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. Correo electrónico: rprieto1@unisimonbolivar.edu.co.

**** Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia. Correo electrónico: egarcia29@cuc.edu.co.

***** Universidad del Zulia. Correo electrónico: lisandroalvarado5@gmail.com

Barranquilla, which set goals that include innovation, increased productivity, growth, profitability and long-term survival. Based on the above, the purpose of the research was to analyze the elements of strategic planning in SMEs that export textile clothing in the city of Barranquilla, for which a quantitative methodological approach was used, with descriptive research and non Experimental, cross-field. It is concluded that the elements of strategic planning are present, but in a moderate way, highlighting the capacity to be strategists, vision and strategic objectives, with opportunity for improvement in the organizational misión.

Key words: Strategic Planning, Elements of Strategic Planning, SMEs

INTRODUCCIÓN

La transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos quince años, ha hecho evidente la necesidad de una mejora sustancial sostenida en los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la utilización de eficientes técnicas, prácticas gerenciales de planificación para la medición del desempeño del negocio (Escalante y García (2010), Alcalá, García, 2013).

Estas herramientas gerenciales deben permitir, por un lado, identificar las estrategias a seguir para alcanzar la visión de la empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de indicadores de desempeño empresarial (López, García y Cardeño, 2016). En un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante. El crecimiento del número de empresas en las economías de las pymes en diversos sectores, ha generado la necesidad de contar con más y mejores herramientas de dirección empresarial, que les permiten crear valor a través de las técnicas de gestión.

Es así como en las pymes, la utilización de procesos de planificación les colabora en cuanto a su productividad, tal como refieren Inciarte y García (2010), y García, Durán, Cardeño, Prieto, García y Paz (2017) al señalar que la planificación estratégica contribuye al nivel de competitividad en las empresas; que en el caso de las que exportan productos aplican esta herramienta para acceder a sus proveedores en el mercado (Martínez, De la Hoz, García y Molina, 2017), así como para disponer de los productos requeridos por sus clientes, pues les permite obtener los ingresos por la comercialización de sus productos, aprovechando la implementación de estrategias que les coadyuvan para mantenerse en un mercado cada vez

más competitivo con sectores en permanente crecimiento, en gran parte debido a la alta demanda de productos como resultado de mercados globalizados.

Se puede ver el papel importante que juega la planificación estratégica en la gestión de los procesos en este tipo de empresas exportadoras, donde los suministros futuros fiables son puntos críticos para el éxito de esta, considerando dimensiones como la eficiencia en las operaciones a través de la integración de todas las actividades de adquisición, movimiento y almacenaje de material en la empresa que nos permita ver el proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar los procesos (Martínez, Cardeño, Ramírez y Durán, 2017).

En los últimos tiempos, la planificación estratégica se ha transformado en una acción fundamental alineada a los indicadores dentro de las empresas pyme, con una orientación hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, identificando los roles y necesidades de cada uno de los actores involucrados, lo que conlleva la reorientación en los esquemas de evaluación de resultados, definición de estrategias en las empresas para medir, comparar distintas tareas y actividades con estándares, ya sea de calidad en función de procesos productivos, tecnológicos, de responsabilidad social, ambientales de desempeño funcional de cargos entre otros. (García, Prieto, García y Palacios, 2016)

Para poder triunfar y sobrevivir las empresas requieren de resultados de calidad (Palacios, Ruz, Villa y Salazar, 2016), trabajar actuando dentro de los escenarios ágiles y dinámicos que les permitan adaptarse rápidamente al tipo de demanda solicitada. Para Corredor (2004) y Chiavenato (2014), la planeación estratégica es un proceso de adaptación organizacional amplio que implica la toma de decisiones e evaluación con el fin de responder preguntas básicas tales como por qué existe la organización, qué hace, cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción y evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Según Moreno, Parra, Villasmil, Hernández y Durán (2017) la planificación estratégica es parte esencial de gerenciar, no es algo distinto ni separado. Gerenciar, señalan Durán, Crissien, Virviescas y García (2017) es la definición de la misión y objetivos corporativos fundamentales que permite al equipo gerencial la movilización de todas las energías humanas, conocimientos, actitudes, competencias para la consecución de tales objetivos y de la misión. También debe incluir la innovación, los cambios, como aprovechar las oportunidades, principalmente enfocadas en las nuevas necesidades de los clientes y en los servicios adicionales o cruzados que mejoran el negocio. A este respecto, García, Prieto, García y Pala-

cios (2016) señalan como la planeación estratégica se constituye en un elemento de competitividad empresarial, pues los gerentes en su actividad directiva deben identificar y seleccionar metas y líneas de acción adecuadas que les permitan alcanzar los objetivos trazados

Podría entonces, entenderse la planeación estratégica como un proceso de planificación a largo plazo en el que se diferencian cuatro etapas: diagnóstico externo e interno de la unidad empresarial; establecimiento de objetivos a medio como largo plazo, elección de estrategias a utilizar; ejecución y control de la aplicación de estrategias el grado de adecuación de objetivos. Pero como la última etapa refleja el éxito de los planes estratégicos es necesario que los responsables de estrategias establezcan un proceso continuo de referencia para la consecución de las metas

En este sentido, evaluar la planificación estratégica es importante se consideran dimensiones tales como la misión, visión, objetivos estratégicos, análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), entorno empresarial a través de eficacia, efectividad, eficiencia y calidad en la aplicación de la dirección estratégica

Cuando se define planificación estratégica, se hace referencia al conjunto de planes operativos y de visión de todos los diversos sectores, áreas o departamentos de la Organización, es disminuir las improvisaciones, el riesgo, las posibles pérdidas, es planificar como obtener utilidades. Para tener un crecimiento sostenido y con objetivos claros y priorizados, es preciso realizar un proceso de planificación estratégica, lo cual de cómo resultado gestiones exitosas con rendimientos y utilidades importantes.

La planificación estratégica es esencialmente la creación de un sistema integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos (Goodstein, Nolan y Pfeffer, 2003; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002). La consecución de los objetivos planteados, permite a la organización llevar a feliz término su misión y la visión. Un plan estratégico sin objetivos o con objetivos difusos, genera condiciones para actuar, aunque las estrategias estén muy bien definidas o los procedimientos a lo que se ciñó la confección del Plan, sean rigurosos (Prieto y Palmar, 2010).

Tampoco es adecuado que un plan contenga demasiados objetivos corporativos, pues un excesivo número de objetivos implica dispersión de esfuerzos humanos y recursos que conllevan a la improductividad de la empresa. En este sentido, una planificación estratégica se implementa en correspondencia con el desarro-

El mayor valor de la empresa es integrar armónicamente el plan estratégico para que de una manera rápida y global el gobierno corporativo pueda analizar la marcha de la empresa y sus negocios, a través de un conjunto reducido de cuatro áreas estratégicas expresada en objetivos y a su vez transformada en indicadores.

Por ello, la planificación estratégica se utiliza para disminuir las improvisaciones, el riesgo, las posibles pérdidas, es planificar como obtener utilidades. Para tener un crecimiento sostenido y con objetivos claros y priorizados, es preciso un alineamiento de la planificación estratégica con los indicadores de rendimientos y utilidades importantes.

De acuerdo con lo expresado, se deduce la importancia de la planificación estratégica en las pymes de confección textil que exportan sus productos, pues les permite saber que tan bien lo están haciendo, si están enfocados en las actividades correctas que pretenden garantizar productos de calidad, que cumplen con los requisitos de exportación y el abastecimiento oportuno, confiable para cumplir con las expectativas del cliente. Su mayor valor, es integrar armónicamente el plan estratégico para que de una manera rápida y global los empresarios de las pymes puedan analizar la marcha de la empresa y sus negocios, a través de un conjunto reducido de áreas estratégicas expresada en objetivos.

En este sentido, la investigación se orientó en analizar los elementos de la planificación estratégica en las pyme de confección textil localizadas en Barranquilla, que exportan sus productos, para así conocer la alineación total de la planificación estratégica con los objetivos que estas empresas tienen con miras a su expansión geográfica y competitividad, enfocadas en las actividades correctas para cumplir con las expectativas de sus clientes globales, validando que a través de la planificación estratégica, se estimule a los gerentes a entender el rendimiento de los procesos, utilizándola como una herramienta útil para ayudar hacer mejor su trabajo, y a ser aún más críticos para obtener los resultados deseados, con base en la generación de ventajas competitivas y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Interrogante de la investigación

De acuerdo con lo planteado, se generó la siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo son los elementos de la planificación estratégica en las pymes de confección textil que exportan sus productos desde Barranquilla?

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Al hacer referencia a la planificación estratégica en las pymes, se relaciona con el conjunto de planes operativos y de visión de todos los diversos sectores, áreas o departamentos de este tipo de organizaciones, es disminuir las improvisaciones, el riesgo, las posibles pérdidas, es planificar como obtener utilidades. Para tener un crecimiento sostenido y con objetivos claros y priorizados, es preciso realizar un proceso de planificación estratégica, lo cual de cómo resultado gestiones exitosas con rendimientos y utilidades importantes.

La planificación estratégica, es esencialmente la creación de un sistema integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a las pymes y sus ejecutivos lograrlos.

La consecución de los objetivos planteados, permite a la empresa cumplir con su misión y la visión de esta y sus negocios.

Según el estudio realizado por Inciarte y García (2010), la planificación estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Concluyendo que propietarios de pymes, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han evidenciado los beneficios de esta, no obstante, reconocen que se requiere una evaluación en cuanto a los elementos que la involucran y al proceso ejecutado; logrando que esta brinde los beneficios esperados.

Dentro de este escenario, en la investigación de Mora, Vera y Melgarejo (2015) se destaca como la planeación estratégica constituye el elemento fundamental en el crecimiento y sostenimiento de la empresa. Estos autores señalan que, en las micro, pequeñas y medianas empresas se deben desarrollar las condiciones internas de estas organizaciones, con el fin de generar un contexto político y económico en el cual las mismas puedan superar los obstáculos que limitan el buen desempeño y sus niveles de competitividad.

Como resultado de su estudio, Mora, Vera y Melgarejo (2015) concluyen que se da una relación directa y significativa entre la planificación estratégica y las dimensiones de la competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá, infiriendo que la mejora en los procesos de planificación puede optimar el desempeño de estas organizaciones, impactando el funcionamiento integral de las dife-

rentes funciones empresariales; es decir, una adecuada planificación estratégica permite que se mejore en esta dimensión y se impacte positiva y significativamente las demás dimensiones, lo que conduce a que la empresa logre un mayor nivel de competitividad (Saavedra, 2010).

Elementos de la planificación estratégica

Los elementos de la planificación estratégica, representan para la presente investigación el objetivo a desarrollar, específicamente identificar y analizar los elementos de planificación estratégica considerados en las pymes de confección textil que exportan sus productos, tomando como sustento los enfoques teóricos de autores reconocidos, quienes plantean que dichos elementos son: estrategias, principios organizacionales, misión, visión, objetivos estratégico, diagnóstico estratégico y objetivos.

En este orden de ideas, se parte de la premisa que las organizaciones consiguen sobrevivir solo si logran simultáneamente administrar el cambio (Prieto, Emonet, García y González, 2015), además de mantener un adecuado grado de estabilidad, reducir al mínimo la confusión y establecer un sentido de dirección; con el propósito de enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización (Perdomo y Prieto, 2010).

Al respecto, David (2005) acota, que la planificación contribuirá en (1) la identificación de oportunidades futuras (2) la previsión y prevención de problemas futuros y (3) el desarrollo de cursos de acción estrategias y procedimientos). Estas metas incluyen la adaptación e innovación para la creación del cambio deseable, el aumento de la productividad y la preservación de la estabilidad organizacional. El logro de dichas metas generales deberá permitir el crecimiento, rentabilidad y supervivencia a largo plazo. La planificación eficaz contribuye a reducir riesgo e incertidumbre. Sobre esta base, reiterando el propósito del estudio y los autores consultados se presenta el conjunto de indicadores que involucran a los elementos de la planificación estratégica que contribuyen al desarrollo de los procesos organizacionales, brindándole la posibilidad al gerente de la pyme que manufactura y exporta productos de confección textil en Barranquilla, de ejecutar sus acciones de acuerdo con los requerimientos de la empresa y al logro de sus objetivos.

a. Estrategas

Para Serna (2006), los estrategas son todas las personas que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la

organización, ubicados en la alta dirección de la empresa (miembro de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes). Asimismo, David (2005) profundiza que los mencionados son responsable del éxito o fracaso de una empresa, además observa que debido a su condición humana difieren en actitudes, valores, sentido de ética, deseo de asumir riesgos y preocupaciones frente a la responsabilidad social; adoptan diferentes títulos tales como director ejecutivo, canciller, decano, empresario o jefe.

De acuerdo con lo citado, se deduce que los estrategas son individuos pertenecientes a una organización, los cuales poseen una alta carga de responsabilidad, además sus valores o actitudes intrínsecas ahondan de manera importante las estrategias que dichos entes sociales desarrollan en el logro de los objetivos.

b. Principios organizacionales

Serna (2006), lo define como un conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Son el marco de referencia dentro del cual deben definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Es la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena, que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Peter y Waterman citados por Serna (2006) identifican siete creencias administrativas dominantes, que reflejan los valores de los ejecutivos en compañía exitosa:

1. *Creencia en ser el "mejor".*
2. *Creencia en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.*
3. *Creencia en la importancia de las personas como individuos.*
4. *Creencia en la calidad y el servicio superior al cliente.*
5. *Creencia que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y en efecto apoyarlo en el fracaso.*
6. *Creencia en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.*
7. *Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.*

Sintetizando la información, los principios organizaciones tienen que internalizarse, de tal manera que se manifiesten y sean tangibles en la actividad diaria de cada persona que integra la organización convirtiéndose así, en un factor clave para el éxito.

c. Misión

La misión de una organización establece para que existe. Su origen parece ser la escuela del funcionalismo en antropología y sociología. El funcionalismo se enfoca en las necesidades de los actores del sistema social y de las diversas estructuras que emergen en respuesta a esas necesidades. Así entonces, tal como en biología un órgano o grupo de células tiene una función determinada para mantener la vida del organismo, una organización tiene una función dentro de la sociedad.

Para Parsons (2004), cada actor tiene cierta posición dentro del sistema social y desempeña ciertos roles que tiene un significado en el sistema social, como un todo. El funcionalismo ha sido criticado por no manejar adecuadamente la historia, el cambio y el conflicto. Se ha presentado como una teoría para explicar el orden social de manera estática.

Según Campbell y Nash (2003), una misión incluye los siguientes elementos propósito, estrategia, valores, políticas y estándares de comportamiento. Tanto las estrategias como los valores son conectores entre los propósitos de la organización y los patrones de comportamientos resultantes. Existe una misión fuerte cuando los cuatro elementos se refuerzan entre sí. Hay un sentido de misión cuando los participantes tienen un compromiso emocional con la organización, resultado de la conciencia entre valores organizaciones e individuales.

En este marco, la estrategia es una parte de la misión. Mientras algunas organizaciones y ejecutivos enfatizan la estrategia, otros enfatizan la cultura y valores. A diferentes niveles de la organización puede haber distintos énfasis, ya que en el ámbito corporativo es necesario reforzar los valores organizacionales y en el negocio puede tener sentido darle más peso a la estrategia. Sin embargo, en este estudio, la misión se asume como un elemento de estrategia.

El elemento fundamental de la misión es el propósito organizacional, entendido como la definición de su razón de ser que puede incluir producir bienes, atender necesidades, servir a una clientela organizacional, un segmento en el mercado, explotar un recurso o competencia, etc. Visto así, el propósito es similar a la de-

finición del dominio, uno de los componentes de la estrategia. Ambos términos explican el papel que tiene la organización en la sociedad.

En la práctica existen muchas organizaciones con múltiples beneficiarios, o mixtas. Por eso, es necesario que en la misión quede claro cuál que es propósito fundamental de la organización. Para que la misión sirva a propósitos motivacionales, es preferible que enfatice la creación de valor en la organización, más que su apropiación por algunos de los posibles beneficiarios.

Se entiende que si se crea valor habrá algo que repartir. En la mayoría de las organizaciones de negocios se entiende que los beneficiarios primarios son los accionistas o dueños, por lo cual su propósito es producir utilidades y maximizar el valor de la empresa. Sin embargo, maximizar el valor de la organización, muchas veces no es suficiente para dar dirección y motivar a la firma, por lo que la misión generalmente enfatiza los medios que permitan maximizar valor, es decir, a través de servir a la clientela y atender las necesidades es como se va lograr esa maximización del valor.

Para Morrisey (2004), el hecho de que una organización tenga una misión por escrito genera una serie de ventajas entre las que cabe mencionar : (1) Proporciona un marco de referencia para las decisiones de planificación (2) se obtiene el compromiso de todos, mediante una comunicación clara de la naturaleza y concepto del negocio (3) establece consistencia y claridad acerca del objetivo de la organización y (4) obtienen apoyo de los agentes externos, importante para el desarrollo de la organización, la naturaleza del negocio, la razón de estar en el negocio, quienes son los clientes, los principios y valores bajo los que funcionará.

Considerando que el enunciado de la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la planificación estratégica, David (2005) visualiza la organización a largo plazo, en cuanto lo que quiere hacer y donde quiere llegar, identifica el alcance de las operaciones de la organización; esta revela el concepto de la organización además de incorporar la filosofía de los estrategas.

Campbell y Nash (2003), señalan que una misión incluye elementos: el propósito, estrategias, valores, políticas y estándares de comportamiento. Tanto la estrategia como los valores son conectores entre el propósito de la organización y los patrones de comportamiento resultantes. Existe una misión fuerte cuando los cuatro elementos se refuerzan entre si. Hay un sentido de misión cuando los actores tienen un compromiso emocional con la organización, como resultado de la concordancia de los valores organizaciones e individuales.

En el mismo orden de ideas, se tiene que las estrategias son parte de la misión, sin embargo, existen organizaciones y directores cuyo énfasis recae más sobre la cultura y los valores ante que las estrategias. Puede darse el caso que se enfatice en diferentes niveles, por ejemplo, que a nivel corporativo hacer énfasis en los valores, pero a nivel de negocio se haga sobre la estrategia, de cualquier forma la misión podrá verse en ocasiones como parte de la estrategia.

d. Visión

Responde a la crítica realizada al concepto de misión. Entendida como un reflejo del funcionalismo estático de las organizaciones. Collins y Porras (2004) presentan un modelo de visión que incluye los elementos fundamentales: lo que se busca preservar (la ideología central) y lo que se busca cambiar (el futuro previsto).

La ideología central, incluye una descripción de los valores y el propósito central de la organización. El futuro provisto incluye la definición de objetivos a largo plazo (10-30 años) junto con la descripción vívida de cómo se alcanzarán, la cual puede incluir estrategias o prácticas culturales e operativas. Los objetivos de largo plazo dependen de los propósitos, valores de la organización, competencias y sus indicadores de desempeño clave. Los objetivos pueden ser cuatro tipos: lograr una meta ambiciosa, imitar una organización modelo, identificar un enemigo común del que hay que defenderse, y conseguir las transformaciones internas.

Campbell y Nash (2003), al contrastar los conceptos de misión y visión, indican que mientras la visión se refiere al futuro, la misión lo hace presente. Señala que la misión es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la organización: y la visión se asocia con los objetivos a largo plazo, mientras que la misión se refiere más a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito.

Generalmente se entiende que la visión se refiere al perfil que tendrá la organización en el futuro, con cualquier enfoque en el desempeño que tendrán las organizaciones rivales y su historia. Es al contrastar la visión con la situación actual de la organización que se derivan los objetivos de largo plazo prioritarios para ella.

e. Estrategias

David (2005), define estrategia como arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el

campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no solo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Establecer una estrategia implica, conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirigir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

Según Francés (2010), en el orden de las organizaciones, las estrategias pueden definirse desde dos ámbitos: uno amplio, donde se trazan los objetivos, acciones y recursos que orienta el desarrollo de una organización, y uno restringido, donde se presenta un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Por otro lado, existen puntos de vista que establecen una diferenciación entre la estrategia y la táctica refiriéndose esta última a una estrategia de menor jerarquía, pero sujeta igualmente a la incertidumbre, algunas hablan de que las estrategias son para ganar la guerra, mientras que la táctica es para ganar la batalla.

Francés (2010) afirma que en el campo de la gerencia se debe hablar de niveles de estrategias con el fin de evitar la confusión entre estrategia y táctica. Agrega, además, que la estrategia ha de ser flexible, sujeta a modificaciones en la medida como cambia la situación y se dispone de nueva información. En atención a lo expuesto, la estrategia debe ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa.

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar recursos de una organización y la lleva adoptar una posición singular y viable basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos en los mercados y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

En atención a lo antes expuesto, para Francés (2010) la definición de estrategias es parte de un proceso cíclico. Refiere que el ciclo estratégico puede presentarse como un ciclo informal llamado también intuitivo, donde se sigue un proceso repetitivo simple en el cual se plantean los objetivos y se definen las estrategias

para su consecución, estas son ejecutadas luego se evalúan de acuerdo con los objetivos fijados.

Desde las perspectivas de Hill y Jones (2005), el centro de atención de una estrategia a nivel de negocio está en desarrollar un nivel específico de una empresa que le permita a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria.

Dentro de este orden de ideas, la manera que los gerentes estratégicos definen el negocio de su compañía es el primer paso para moldear una estrategia a nivel de negocio. Sostiene además, que el proceso de definición del negocio implica decisiones respecto a las necesidades de los clientes, los grupos de clientes y las capacidades distintas.

Estas tres decisiones constituyen los fundamentos para la elección de nivel de negocio porque determina donde y como una empresa busca competir en un negocio o industria, en esencia, cómo una empresa se propone crear valor para sus clientes. En consecuencia, debe considerarse la manera en que una empresa toma estas tres decisiones para obtener una ventaja competitiva de sus rivales.

Por otro lado, para el caso de los gerentes de las organizaciones no lucrativas necesitan establecer estrategias para alcanzar sus objetivos. Asimismo, deben entender que sus instituciones compiten unas con otras por recursos escasos, en la misma forma que hacen negocios.

De tal forma, se tiene a la planificación y al pensamiento estratégico como componente de suma importancia, los cuales deben de estar presentes en los gerentes de empresas lucrativas y aquellas cuya razón de ser no sea la obtención de utilidades.

Dentro de este marco, se pueden situar las pymes exportadoras de productos de confección textil en Barranquilla, donde su función principal se centra en ofrecer su producto dentro de los estándares de calidad exigidos por sus clientes, que este caso obedece a contextos internacionales por los Tratados de Libre Comercio (TLC).

Por consiguiente, las pymes estudiadas en esta ocasión deben ser eficaces en sus actividades y eficientes en el manejo de los recursos que se le otorgue, además de planificar sus objetivos con la finalidad de medir su desempeño.

Para Hill, Schilling y Jones (2015), el concepto de estrategia tiene sus antecedentes en el arte de la guerra y su significado en concreto tenía que ver con la

destrucción del enemigo. Aunque en el campo empresarial, quizás no se tenga como objetivo por parte de los directores de las organizaciones o estrategias el aniquilar sus competidores, si se tiene presente como meta, lograr un volumen de venta mayor que el de sus rivales o la prestación de un servicio mejor que estos, en mucho de los casos, la estrategia a considerar es la obtención de competencia distintas que representan una ventaja considerable sobre el oponente.

Por otra parte, Mintzberg citado por David (2005), elaboró un enfoque muy diferente sobre la conceptualización de la estrategia, en su opinión, los objetivos, los planes, y la base de los recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importante que todo lo que la empresa ha hecho y está haciendo, así define la estrategia como patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.

El modelo estándar concede gran importancia al análisis, mientras que el modelo de Mintzberg, en David (2005), se lo da a la acción. De acuerdo con este enfoque, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa se dedicase a establecer objetivos formales o definir la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización.

Un patrón, implica que los actos de la empresa son congruentes, la congruencia puede ser producto de la planificación formal o establecimiento de metas, o no serlo. El autor referenciado, profundiza en la definición de la estrategia a través de las llamadas cinco P, basa su argumento en el hecho de que la estrategia se define de una manera, pero implícitamente se usa de otra.

La primera de las llamadas cinco P es el plan, que es la forma como mayormente se relaciona o conceptualiza la gente a la estrategia, no obstante, no basta con definir la estrategia como un plan, considera Mintzberg que esta debe incluir su definición el accionar.

En todo caso, los planes que se preparan antes de los actos a los que se aplican y desarrollan en forma consienten con un propósito. La estrategia funge entonces, como una maniobra que tiene como objetivo sacar el mejor provecho de determinada situación, lo que se traduce en ser más inteligente que un contrincante o competidor.

La estrategia puede ser el patrón de una serie de actos, esto significa que la estrategia debe ser congruente con el comportamiento pretendido. Cualquier tipo de empresa que enfrente un ambiente incierto y dinámico, será una buena opción para crear estrategias con un patrón de actos.

En este marco general, agrega el autor que la estrategia debe definir una posición; es decir, un medio para ubicar a una organización en un ambiente. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno. La estrategia es considerada también como perspectiva cuyo contenido no solo en posición elegida, sino en modo peculiar de percibir el mundo.

f. Diagnóstico estratégico

Para Pinto (2002), toda estrategia, plan o finalidad referente al futuro se debe iniciar con una evaluación sobre la situación de la organización, al respecto explica el autor que un diagnóstico estratégico se deriva de la selección, concentración y el análisis de los factores que afectan a la empresa, en su interior y en su entorno. Por consiguiente, se puede considerar como un punto de partida de todo plan estratégico; y es exactamente la exploración, depuración, evaluación y selección de puntos débiles y fuertes fundamentados para toda planificación.

Para Certo (2001) el diagnóstico estratégico es una herramienta que permite un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Según Serna (2006), el análisis FODA es la herramienta que describe un diagnóstico estratégico en vista que está diseñado para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis permitirá a organizaciones formular estrategias y así aprovecha sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, sobre este propósito el autor refiere las siguientes definiciones:

- Fortalezas

Actividades y atributos internos que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la organización. Las funciones de la gerencia, mercado, finanzas, producción, investigación y desarrollo de negocio deben auditarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. Las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse con sus fortalezas internas.

- Debilidades

Actividades y atributos internos que inhiben o dificultan el éxito de la organización. Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercado, finanzas,

producción, investigación y desarrollo. Una empresa debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas de debilidades internas.

- Oportunidades

Eventos o hechos en el entorno de la organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovecha de manera oportuna y adecuada. Se refiere a las tendencias económicas, políticas tecnológicas y competitivas, así como en hechos que podrían en forma significativa, beneficiar a una organización en su desempeño futuro.

- Amenazas

Eventos o hechos en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Estas consisten en las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como acontecimientos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

En este sentido David (2005), expone que un diagnóstico estratégico es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerza y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategia de fuerzas y amenazas (FA) y estrategia de debilidad y amenaza (DA), los factores internos y externos claves es la parte más difícil para desarrollar un diagnóstico y requiere juicios sólidos; además no existe una serie mejor adaptaciones.

Para una mejor comprensión sobre el tema David (2005), caracteriza las estrategias FO, DO, FA y DA respectivamente:

Las estrategias FO, usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa tiene debilidades importantes luchará por superarla y convertirlas en fuerzas; cuando se presenta amenazas tratará de evitarlas para concentrarse en oportunidades. La estrategia DO, pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impide explotar dichas oportunidades.

La estrategia FA, aprovecha las fuerzas de la empresa para evitar disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte, siempre deba enfrentar las amenazas del entorno. Las estrategias

DA, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las amenazas del entorno. Una organización que enfrente muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación precaria.

En diagnóstico estratégico, deben intervenir en todas las funciones de la empresa; donde cada función deberá limitarse al estudio de su propia área. Si posteriormente, se han de analizar en conjunto los diferentes resultados, es con el fin de obtener una visión global y establecer prioridades de acción. En consecuencia, es vital para la consecución de los resultados óptimos que las personas que intervengan tengan perfectamente claro cuál es su misión en la empresa, los condicionamientos existentes, los pilares sobre los cuales se basa la gestión.

g. Objetivos

Los objetivos según Serna (2006) son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión". Los objetivos deben de tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa, de modo que puedan cubrir e involucrar a toda la organización. Los objetivos deben de ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, de modo que permita que los trabajadores sepan que es importante dentro de la empresa. Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos será definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

De acuerdo con David (2005), los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación, asientan las bases para la planificación, organizan, motivan y controlan con eficacia.

Sobre las bases de las ideas expuestas, se establece que los objetivos bien enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito de muchas razones, entre ellas, ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización, determina las prioridades, reduce al mínimo los conflictos, funciona como norma para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras, sirve de base para diseñar puestos y organizan actividades que se realizan en la empresa, como también marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia organizacional.

MÉTODO

Sobre la base del objetivo que sustenta este estudio, este se ubica en el enfoque positivista, en tanto que según el propósito de la investigación se orienta hacia el estudio de tipo descriptivo, con diseño no experimental, transeccional descriptivo, de campo (Pelekais, Franco, Neuman, Carrasquero, García y Leal, 2012)). La población estuvo conformada por pymes de confección textil, que son exportadoras de sus productos y están ubicadas en Barranquilla. A tales efectos, considerando la disponibilidad de tiempo para la investigación, la dispersión geográfica, y la intención de participar en el estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico de conveniencia, siendo en este caso los gerentes, propietarios, administradores o los encargados las unidades de información.

La técnica de recolección de información que se utilizó para realizar el estudio fue la observación mediante encuesta, tipo cuestionario el cual permitió medir la dimensión elementos de la planificación estratégica. Para ello, se construyeron 15 ítems, con un escalamiento de respuesta tipo Likert de cinco alternativas (5. siempre; 4. casi siempre; 3. algunas veces; 2. casi nunca; 1. nunca).

Para realizar el procesamiento de los resultados arrojados a través de la aplicación del cuestionario, orientados al logro del objetivo se utilizó el método de estadística descriptiva, el cual permitió la descripción de la dimensión de estudio, específicamente a través del uso de las técnicas: medias de tendencia central y variabilidad. En lo que respecta a la primera técnica mencionada, se utilizó la media o promedio aritmético. Sobre esta base, para su interpretación fue diseñada por los investigadores una tabla de rango, intervalo y categoría, la cual se muestra en el cuadro 1:

Cuadro 1. Categoría de análisis para la interpretación del promedio

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	4.21 - 5	MUY ALTA	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia muy alta.
2	3.41 - 4.20	ALTA	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una alta frecuencia.
3	2.61 - 3.40	MODERADA	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia.
4	1.81 - 2.6	BAJA	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una media frecuencia.
5	1 - 1.80	MUY BAJA	Indica que la actividad analizada no se está ejecutando.

Fuente: Elaboración propia (2016)

En lo que respecta a la “media de variabilidad”, se utilizó la desviación estándar, esta última para indicar el grado de dispersión de las respuestas, con relación a la escala de medición utilizada y su rango, representando por las puntuaciones mayor y menor obtenidas, es decir cuatro (4) y uno (1) respectivamente, lo cual permitió elaborar para su respectivo análisis el siguiente cuadro (2) de rango, intervalo y categoría:

Cuadro 2. Categoría de análisis para la interpretación de la desviación estándar

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	3 - 4	Alta dispersión	La categoría indica una baja confiabilidad en el nivel de compromiso de la persona con la conducta descrita.
2	2 - 2.9	Moderada dispersión	La categoría indica una moderada confiabilidad en el nivel de compromiso de la persona con la conducta descrita
3	1 - 1.9	Baja dispersión	La categoría indica una alta confiabilidad en el nivel de compromiso de la persona con la conducta descrita.
4	0 - 0.9	Muy baja dispersión	La categoría indica una muy alta confiabilidad en el nivel de compromiso de la persona con la conducta descrita.

Fuente: Elaboración propia (2016)

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Tabla 1. Dimensión elementos de la planificación estratégica

INDICADORES	MEDIA	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
Estrategas	3,23	Moderada	0,66	Muy baja dispersión
Principios organizacionales	3,08	Moderada	0,65	Muy baja dispersión
Misión	2,97	Moderada	0,59	Muy baja dispersión
Visión	3,1	Moderada	0,61	Muy baja dispersión
Objetivos estratégicos	3,09	Moderada	0,66	Muy baja dispersión
Diagnostico estratégico	3,09	Moderada	0,65	Muy baja dispersión
Objetivos	3,09	Moderada	0,45	Muy baja dispersión
Promedio general	3,09	Moderada	0,61	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Según Serna (2006) los elementos de la planificación estratégica coadyuvan a quienes toman decisiones en una organización por que permiten obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Los resultados alcanzados de acuerdo con los aportes de David (2005) y Serna (2006) reflejan que los elementos de la planificación estratégica contribuirán activamente en la identificación de oportunidades, la previsión y prevención de problemas futuros así como el desarrollo de estrategias y procedimientos, estas acciones demuestran que en el sector objeto de estudio se cuenta con la adaptación e innovación para la creación del cambio deseable, el aumento de la productividad y la preservación de la estabilidad organizacional.

Para el indicador *estrategas*, se muestra un promedio de 3,23 con una categoría moderada, con muy baja dispersión de 0,66, afirmando los encuestados que tienen la formación necesaria para dirigir el proceso de planificación estratégica; además, demuestran en su toma de decisiones la visión estratégica que tiene de la organización.

Tabla 2. Indicador de estrategias

Ítemes	MEDIA	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
1	3,20	Moderada	0,65	Muy baja dispersión
2	3,25	Moderada	0,63	Muy baja dispersión
3	3,23	Moderada	0,70	Muy baja dispersión
Promedio general	3,23		0,66	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Para David (2005), los *estrategas* son todas las personas que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la Junta Directiva, el Presidente o Gerente y los Vicepresidentes).

Comparando los resultados con los aportes teóricos de David (2005), Bracho y García (2011) y Bracho, García y Jiménez (2012), se infiere que el personal directivo está de acuerdo con que son responsables del éxito o fracaso de una empresa, además se observa que a pesar de las divergencias que existan en relación a sus actitudes, valores, sentido de ética, deseo de asumir riesgos y preocupaciones frente a la responsabilidad social mantienen la capacidad para la formulación de planes estratégico diferentes.

Por otra parte, el indicador *Principios organizacionales*, muestra un promedio de 3,08 ubicándose en una categoría moderada con una muy baja dispersión de 0,65; afirmando los encuestados que existe un marco valorativo que sustenta el proceso de planificación estratégica; además, la normativa existe dentro de la empresa permitiendo integrar el esfuerzo de sus miembros.

Tabla 3. Principios Organizacionales

Ítemes	MEDIA	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
4	3,10	Moderada	0,65	Muy baja dispersión
5	3,07	Moderada	0,63	Muy baja dispersión
6	3,08	Moderada	0,67	Muy baja dispersión
Promedio general	3,08		0,65	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Confrontando la teoría de Serna (2006) con los resultados se deduce que en el sector objeto de estudio prevalecen un conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, fortaleciendo el marco de referencia en el cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Los resultados muestran que los principios organizaciones forman parte del sector objeto de estudio, de tal manera que revelan y permiten percibir las potencialidades y debilidades de cada uno de los miembros de la organización, destacando la importancia de diferenciar los factores claves para el éxito.

En lo que respecta al indicador *misión*, para gerentes obtuvo un promedio de 2,97, ubicándose en una categoría moderada con una muy baja dispersión de las respuesta de 0,59, señalando los encuestados que en la empresa existe una formulación escrita del propósito de esta; además, el personal de la empresa está integrada a la misión organizacional; sin embargo, deben orientar su acción hacia el desarrollo de una clara misión organizacional.

Tabla 4. Indicador misión

Ítemes	MEDIA	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
7	3,00	Moderada	0,60	Muy baja dispersión
8	2,95	Moderada	0,56	Muy baja dispersión
9	2,97	Moderada	0,60	Muy baja dispersión
Promedio general	2,97		0,59	

Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo con los planteamientos de Serna (2006) en referencia a la misión, los gerentes -administradores de las pymes estudiadas demuestran una formulación de planes que incluye la cobertura de sus operaciones, producto-servicio, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, este resultado refleja que en la organización, existe un marco valorativo que sustenta el proceso de planificación estratégica soportado en una normativa que permite integrar el esfuerzo de sus miembros enrubando los principios organizacionales considerados en la formulación de planes por parte de los directivos.

Para el indicador de *visión*, se muestra un promedio de 3,01 con una categoría moderada, con muy baja dispersión de la respuesta de 0,61, afirmando los encuestados que el personal gerente de la empresa se ha preocupado por definir el marco de referencia de la organización a futuro; además conoce de manera precisa el rumbo o dirección de la organización.

Tabla 5. Indicador visión

Ítemes	MEDIA	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
10	3,00	Moderada	0,60	Muy baja dispersión
11	3,05	Moderada	0,61	Muy baja dispersión
12	2,97	Moderada	0,62	Muy baja dispersión
Promedio general	3,01		0,61	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Las respuestas obtenidas sustentan el postulado de Serna (2006), que demuestra que la visión en las organizaciones objeto de estudio mantiene un conjunto de ideas generales, así como se conserva un marco referencial de los logros de la empresa y su perspectiva en el futuro. Así mismo, el promedio general del indicador demuestra la teoría de Thompson y Strickland (2006) que indica que si los directores tienen un visión amplia y definida les permitirá prever donde estará la empresa dentro de 3 o 5 años, es decir, una perspectiva de un futuro deseado, o bien la creación de oportunidades futuras.

Para el indicador *objetivos estratégicos*, se obtuvo un promedio de 3,09 con una categoría moderada, con una baja dispersión de las respuesta de 0,66 afirmando que se ejecuta con este nivel un plan orientado al logro de los objetivos; además en la organización se plantean de manera precisa políticas de funcionamiento para orientar las acciones de sus miembros.

Tabla 6. Indicador objetivos estratégicos

Ítemes	MEDIA	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
13	3,11	Moderada	0,66	Muy baja dispersión
14	3,08	Moderada	0,67	Muy baja dispersión
15	3,09	Moderada	0,66	Muy baja dispersión
Promedio general	3,09		0,66	

Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo con lo planteado Serna (2006), los objetivos estratégicos son los resultados globales de una organización para alcanzar el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión y de acuerdo con los resultados se refleja que en el sector objeto de estudio para el desarrollo de los objetivos estratégicos, se toman en cuenta todas las áreas que integran la empresa, de modo que cubren e involucran a toda la organización, así como se demuestra que las pautas establecidas en la organización respaldan los esfuerzos del personal con el objetivo de lograr metas ya definidas.

El Indicador Diagnóstico estratégico, para los gerentes obtuvo un valor promedio de 3,09 ubicándose en una categoría moderada, con muy baja dispersión de 0,66, se realiza un análisis exhaustivo del entorno, para formular las estrategias de acción; además, los miembros de la organización, participan activamente en el diagnóstico que soporta la formulación de las estrategias.

Tabla 7. Indicador Diagnóstico Estratégico

Ítemes	MEDIA	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
16	3,09	Moderada	0,66	Muy baja dispersión
17	3,08	Moderada	0,66	Muy baja dispersión
18	3,11	Moderada	0,67	Muy baja dispersión
Promedio general	3,09		0,66	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Todas las estrategias, plan o finalidad referente al futuro se debe iniciar con una evaluación sobre la situación de la organización, al respecto Thompson y Strickal-

nd (2006), explican que esta se deriva de la selección, concentración y el análisis de los factores que afectan a la empresa, en su interior y su entorno. Por consiguiente, las respuestas proporcionadas por el personal encuestado reflejan que en el sector objeto de estudio se puede considerar como el punto de partida de su plan estratégico y que existe una constante exploración, depuración, evaluación y selección de puntos débiles y fuertes fundamentales para toda planificación.

En lo que respecta al Indicador *Objetivos*, para los gerentes, se alcanzó un valor promedio de 3,09 ubicándose en una categoría moderada, con una muy baja dispersión de 0,45; afirmando los encuestados que los miembros de la organización conocen de manera detallada los objetivos del plan estratégica de la empresa; además, en la organización se plantean de manera precisa las políticas de funcionamiento para orientar las acciones de su miembros.

Tabla 8. Indicador objetivos

Ítemes	MEDIA	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
19	3,08	Moderada	0,45	Muy baja dispersión
20	3,11	Moderada	0,44	Muy baja dispersión
21	3,09	Moderada	0,45	Muy baja dispersión
Promedio general	3,09		0,45	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Según los resultados, aplica el planteamiento de Serna (2006) quien señala que una organización que está alineada estratégicamente con sus objetivos, concreta el desarrollo y operacionalización de la misión y visión. Los objetivos deben tener en cuenta todas las áreas que integran la empresa, de modo que puedan cubrir e involucrar a toda la organización. Los resultados reflejan lo que plantea David (2005) y expresan que en la organización objeto de estudio se definen las pautas establecidas para respaldar esfuerzo, con los objetivos de lograr metas ya definidas.

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que se pudo alcanzar el objetivo de la investigación, como lo era analizar los elementos de la planificación estratégica en las pymes de confección textil ubicadas en Barranquilla y que exportan sus produc-

tos. En este sentido, se concluye, Con base en las respuestas emitidas por las fuentes de información (en este caso los gerentes, propietarios o encargados de las pymes), que dentro de su contexto laboral se emplean cada uno de los elementos de la planificación, mas no todos en los niveles adecuados para ser altamente competitivos. El factor Estrategias, se muestra en un nivel moderado, pero con tendencia de crecimiento por fortalecimiento a través de la formación académica y capacitaciones en aspectos estratégicos, razón por la que definen acertadamente los objetivos *estratégicos* de sus empresas. Por otra parte, los resultados también indican que hay oportunidades de mejora en cuanto a los elementos Misión y Diagnóstico Estratégico, pues se observó niveles moderados con baja tendencia, por lo que los empresarios pueden superar el nivel moderado, buscando un mejor desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos a largo plazo.

REFERENCIAS

- Alcalá, M. & García, J. (2013). El enfoque de la planificación estratégica en empresas constructoras. *Revista Coeptum*. Volumen 5. Número 1, mayo / octubre, pp. 24-40.
- Bracho, O. & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Revista Clío América*, Vol. 5, Nro. 10, 182-203.
- Bracho, O.; García, J. & Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *Revista Coeptum*, 3 (2), 127-140.
- Campbell, A. & Nash, C. (2003). *Competencia basada en estrategia*. Editorial Internacional Thomson Business Press.
- Certo, S (2001). *Administración moderna*. Bogotá: Pearson educación.
- Collins, J. & Porras J. (2004). *Estrategias corporativas*. España: Harper Collins.
- Corredor, J. (2004). *La planificación estratégica*. Maracaibo: Badell Hermanos.
- Chiavenato, I (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw – Hill Interamericana, S.A.
- David, F. (2005). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Durán, S.; Crissien, J.; Virviescas, J. & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, Vol. 38 (Nº 13), 24 pp.
- Escalante, Z. & García, J. (2010). Modelos de negocios en entornos de desarrollo tecnológico. *Revista Cicag*, 6 (1), 77-104.
- Francés, A. (2010). *Estrategias para empresas de América Latina*. Caracas: IESA.

- García, J.; Prieto, R.; García, E. & Palacio, A. (2016). *Mercadeo interno como herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del caribe colombiano*. Libro: Factores explicativos de competitividad empresarial. México: Qartuppi Editores.
- García, J.; Durán, S.; Cardeño, E.; Prieto, R.; García, E. & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad, *Revista Espacios*, Vol. 38 (Nº 52), 15 pp.
- Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeffer, J. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D.; Jackson, S.; Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson learning, S.A.
- Hill, Ch y Jones G. (2005). *Administración Estratégica un enfoque integrado*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hill, Ch.; Schilling, M. y Jones, G. (2015). *Strategic management: Theory*. México: Cengage Learning.
- Inciarte, D. y García, J. (2010). Planificación estratégica y control de gestión en la gerencia de servicio de la industria petrolera". *Revista CICAG*. Volumen 7 Edición No 2, pp. 49-62.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2005). *Elementos de administración*. México: Mc Graw Hill.
- López, Y.; García, J. y Cardeño, E. (2017). Dirección estratégica: aplicación en empresas filiales de la corporación eléctrica nacional de Venezuela, *Revista Espacios*, Vol. 38 (Nº 59). 16 pp.
- Martínez-Ventura, J., Cardeño- Portela, E., Ramírez-Cardeño, W. & Durán, S. (2017). Liderazgo Transformacional Como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial. En *Desarrollo Gerencial* Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia, 9 (2), 140-157.
- Martínez, J.; De la Hoz, J.; García, J. y Molina, I. (2017). Gestión logística en Pymes del sector de operadores de carga del departamento del Atlántico. *Revista Espacios*, Vol. 38 (Nº 58). 13 pp.
- Mora, E.; Vera, M.; Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*. Vol. 31. Núm. 134. Enero-marzo, pp. 79-87.
- Moreno, Z.; Parra, M.; Villasmil, M. y Durán, S. (2017). Importancia del Pensamiento Estratégico y Acciones Estratégicas para impulsar el emprendimiento social en las universidades venezolanas. *Revista Espacios*, Vol. Vol. 38 (Nº 45), 13 pp.
- Morrisey, G. (2004). *El pensamiento estratégico*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana,

- Palacios, A., Ruz, A., Villa, L. & Salazar E. (2016). Calidad de servicios para optimizar la atención en el centro de diagnóstico cardiovascular del Magdalena-Colombia. En *Desarrollo Gerencial* Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia, 8 (2), 161-185.
- Parsons, W. (2004). *Políticas públicas. Una introducción a la teoría y a la práctica del análisis de políticas públicas*. México: Editorial FLACSO.
- Pelekais, C.; Franco, M.; Neuman, N.; Carrasquero, E.; García, J. y Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Maracaibo, Venezuela: Astro Data.
- Perdomo, Y.; Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista Cicag*, Vol. 6, Nro. 2, 19-31.
- Pinto, V. (2002). *Planeación estratégica de capacitación*. México: Mc Graw-Hill.
- Prieto, R.; León, A., y Palmar, L. (2010). Liderazgo efectivo: base para la competitividad en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Innovación y Gerencia*, Vol. 3, Nro. 2, 91-104.
- Prieto, R.; Emonet, P; García, J. y González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, (21) 3, 386-402.
- Robbins, S. (2005). *Administrando para el siglo XXI*. México: Editorial Prentice Hall.
- Serna, H. (2006). *Gerencia estratégica planeación y gestión*. Bogotá: 3R editores.
- Thompson, A y Strickland, A. (2006). *Dirección y administración estratégica*. Buenos Aires: Editorial iberoamericana.

9

Estudios en organizaciones sociales

Área: Estrategias empresariales e innovación en las
organizaciones

**Procesos de decisión
organizacional: caso aplicado
a la toma de decisiones de
internacionalización en una
empresa colombiana del sector
farmacéutico veterinario**

PROCESOS DE DECISIÓN ORGANIZACIONAL: CASO APLICADO A LA TOMA DE DECISIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN UNA EMPRESA COLOMBIANA DEL SECTOR FARMACÉUTICO VETERINARIO*

PROCESSES OF ORGANIZATIONAL DECISION: CASE APPLIED TO THE DECISION-MAKING OF INTERNATIONALIZATION IN A COLOMBIAN COMPANY OF THE VETERINARY PHARMACEUTICAL SECTOR

*Eduardo Salazar Araújo***, *Jesús Cohen Jiménez****, *Sonia Limas Suárez***** &
*Juan Cabarcas Reyes******

Resumen

Cada vez son más numerosas las investigaciones que trabajan con un amplio número de variables donde existen relaciones complejas entre ellas. Las redes bayesianas son herramientas estadísticas surgidas en el campo de las Ciencias administrativas que permiten afrontar situaciones de investigación con estas características. En el presente trabajo pretende abordar algunas cuestiones básicas acerca del proceso de toma de decisiones racionales, profundizando en las aplicación de diferentes herramientas cuantitativas de decisiones, en una organización que debe seleccionar un curso de acción, considerando diferentes escenarios en un entorno complejo e incierto, buscando minimizar el riesgo al establecer una solución óptima para el caso presentado, a partir de la construcción de modelos de decisiones únicas, decisiones secuenciales y objetivos múltiples, en condiciones de incertidumbre.

Palabras clave: Árboles de decisión; Incertidumbre; Mercadeo internacional; Teoría de decisión

Abstract

More and more research is working with a large number of variables where there are complex relationships between them. Bayesian networks are statistical tools that have emerged in the field of administrative sciences that allow us to confront research situations with these characteristics. In the present work, it tries to address some basic questions about the rational decisions process, as well as to deepen their applications to understand the decision making process, through the selection of a course of action using tools for Rational decision making to establish

* Proyecto de investigación: Diagnóstico de las capacidades que tienen las pymes manufactureras y comerciales en Colombia, para su apertura a mercados internacionales.

** Universidad Simón Bolívar. Colombia. Correo electrónico: ezalazar4@unisimonbolivar.edu.co (ORCID Id: 0000-0002-3330-9042)

*** Universidad Simón Bolívar. Colombia. Correo electrónico: jcohen2@unisimonbolivar.edu.co

**** Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: sonia.limas@uptc.edu.co

***** Universidad del Atlántico. Correo electrónico: juancabarcas@uniatlantico.edu.co

an optimal solution for the presented case, from the use of rational decision-making tools in situations that involve models of single decisions, sequential decisions and multiple objectives, under conditions of uncertainty.

Key words: Bayes decision; Uncertainty; International *Marketing*; Decision Theory.

INTRODUCCIÓN

Decidir es una de las tareas más rutinarias en el mundo de los negocios, hace parte de todos los procesos y tareas organizacionales, se manifiesta tanto en los procesos de selección de personal, como en la selección de un portafolio de inversión o la ampliación de la capacidad de producción. Cada vez son más numerosas las investigaciones que trabajan con un amplio número de variables donde existen relaciones complejas entre ellas. Las redes bayesianas son herramientas estadísticas surgidas en el campo de las Ciencias administrativas que permiten afrontar situaciones de investigación con estas características.

Es por ello que los gerentes de una organización deben poner mucha atención al proceso de toma de decisiones, este trabajo presenta un caso de toma de decisiones organizacionales, contextualizado en una pequeña empresa, dedicada a la producción y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios. El caso de estudio de carácter prospectivo, corresponde a una situación real y la información procede de fuentes directas, enmarcado en una organización que ha determinado iniciar su proceso de internacionalización, el caso de estudio tiene un alcance predictivo, pues el decisor debe elegir un curso de acción entre múltiples escenarios y enfoques, seleccionando aquella alternativa que le brinde mayor rentabilidad menor riesgo.

En el presente trabajo pretende abordar el proceso de toma de decisiones racionales, profundizando en la aplicación de diferentes herramientas cuantitativas, con el objetivo de identificar los elementos del proceso de decisión, determinar los valores esperados para cada una de las alternativas planteadas, empleando la herramienta más adecuada para el análisis de la situación, Evaluar los resultados de las diferentes alternativas, identificar posibles sesgos en el proceso de evaluación de la decisión, Seleccionar un curso de acción, basado en argumentos racionales a partir del análisis de diferentes escenarios en un entorno complejo e incierto, buscando minimizar el riesgo.

A través de este caso de estudio pretende ilustrar la complejidad del proceso de toma de decisiones racionales, en situaciones únicas y no repetitivas, en un escenario en el cual el decisor debe evaluar diferentes perspectivas y percepciones en las cuales los resultados de las diversas alternativas no se conocen con exactitud.

El proceso de toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades de un gerente, por lo cual en las organizaciones es usual que el agente decisor, bajo la premisa de ser objetivo, busque minimizar sus sesgos deliberando sus decisiones con su equipo de trabajo.

Esta ilusión de responsabilidad compartida se ilustra alegóricamente en el caso de estudio, cuando el decisor trata de aliviar la tensión que le produce la incertidumbre y el temor al error, consultando la decisión con los miembros de su equipo, aunque el éxito o fracaso producto resultado de la alternativa seleccionada sean una responsabilidad intransferible por parte del decisor.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación, sin embargo, es innegable que un proceso sistemático de selección de alternativas contribuye al éxito organizacional, para la resolución del caso este caso de estudio es preciso aplicar diferentes métodos cuantitativos para toma de decisiones racionales como son: matriz de decisión, arboles de decisión y ponderación de objetivos, así como también identificar la dominancia en las diferentes alternativas, con el fin de establecer una solución óptima para el caso presentado, a partir de la construcción de modelos de decisiones únicas, decisiones secuenciales y objetivos múltiples, en condiciones de incertidumbre.

MARCO TEÓRICO

Para un óptimo desarrollo del trabajo, se procederá a considerar los referentes teóricos que enmarcan el proceso de toma de decisiones.

Teoría de la decisión

Toda decisión tiene se origina en el momento en el que un individuo enfrenta una situación en la cual existen múltiples posibilidades de actuación y cada curso de acción lo conducirá a resultados diferentes. Esta situación se encuentra enmarcada en un entorno, el cual provee oportunidades, genera condicionantes y es receptor de los efectos del decisor, la principal característica del entorno es la incertidumbre, pues en el interactúan infinitas variables en constante cambio. De igual forma, la situación, entendida como el conjunto de factores o circunstan-

cias que afectan a un individuo, se encuentra circunscrita en un contexto espacio temporal denominado momento, el contexto está determinado por la interacción de los diferentes elementos que conforman el entorno y la percepción que el sujeto tiene de los mismos, lo cual representa forma como el individuo interpreta su realidad.

El conflicto que se genera en el sujeto obligado a elegir entre múltiples alternativas aquella que satisface de mejor manera sus necesidades es el principal dilema que enfrenta el individuo y es el objetivo principal de la decisión. De acuerdo con Bonatti, P. (2011) "Decidir es un proceso voluntario, sistemático, que a través de un análisis subjetivo, en ejercicio del razonamiento y con la emoción propia del ser humano, obtiene la elección/acción de una alternativa (o curso de acción) para cumplir con los fines, objetivos, propósitos previamente definidos, clarificados y ponderados por el sujeto que llamaremos decisor".

En 1921, Frank Knight distinguió entre riesgo, cuando es posible calcular la probabilidad de un resultado (o es conocible), e incertidumbre, cuando no es posible determinar la probabilidad de un resultado (o es incognoscible); un argumento que hacía que el atractivo de los seguros y el emprendimiento se volvieran "trágicos", en palabras de Knight.

Von Neumann y Morgenstem (1947) establecieron los fundamentos de la teoría de juegos, la cual aborda situaciones en las cuales las decisiones de las persona son influidas por las decisiones incognoscibles de "variables vivas" (o sea, otras personas), demostrando que la gente no siempre toma decisiones buscando maximizar el valor monetario esperado sino que busca maximizar la utilidad esperada, esta teoría, conocida como teoría de la utilidad esperada, parte de la base que bajo ciertos supuestos axiomáticos de comportamiento racional comportamiento racional, un decisor frente a resultados arriesgados (probabilísticos) de diferentes opciones se comportará como si estuviera maximizando el valor esperado de alguna función definida sobre los resultados potenciales en un momento determinado en el futuro.

Con base en supuestos lógicos acerca de la manera como la gente elige entre opciones, ambos autores desarrollaron un procedimiento para cuantificar o medir la utilidad que los bienes o el dinero tienen para una persona.

Posteriormente Markowitz (1952), enuncia la teoría de selección de portafolios, fundamentada la diversificación, considerando la mejor combinación de activos con que brinde al decisor una relación de riesgo-rendimiento superior, dicho ries-

go implícito en el portafolio, es evaluado por medio de la estimación de la varianza de los rendimientos esperados asociados con los activos que conforman este.

Esta teoría propone que para determinar la mejor alternativa de inversión es necesario estudiar las características de riesgo y rentabilidad global, en lugar de escoger valores individuales en virtud de la rentabilidad esperada de cada valor en particular.

En su modelo, Markowitz, argumenta que los inversionistas tienen una conducta racional a la hora de seleccionar su portafolio de inversión y por lo tanto siempre buscan obtener la máxima rentabilidad sin tener que asumir un alto nivel de riesgo. Para poder integrar un portafolio de inversión equilibrado, se requiere diversificar las inversiones en diferentes mercados y plazos para así disminuir las fluctuaciones en la rentabilidad total de la cartera y por lo tanto también minimizar los riesgos.

Goldart (1984) realizó otro aporte significativo a la teoría de las decisiones al exponer en su libro *La meta*, lo que se conoce como la teoría de las restricciones, esta teoría parte de la idea de que el objetivo de toda organización es generar dinero de forma sostenida, aumentando sus ingresos a través de las ventas y reduciendo sus gastos operativos.

Goldart busca evidenciar que toda compañía es una gran cadena de recursos interdependientes, pero que solo unos pocos de esos recursos, llamados “cuellos de botella” o “restricciones”, son los que condicionan la salida de toda la producción. La Teoría de las Restricciones invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, pues las restricciones obedecen a criterios y decisiones erróneas que impiden a la organización alcanzar su objetivo.

Jhon Nash, quien ganó el Premio Nobel de Economía en 1994 por sus aportes a la teoría de juegos, propuso un modelo que revolucionó la toma de decisiones en la organización, al introducir modelos matemáticos y económicos para determinar los efectos de la interacción de diferentes actores produce en el resultado final de una decisión.

Monsalve, S. (2003) define la teoría de juegos o teoría de las decisiones interactivas como “el estudio del comportamiento estratégico cuando dos o más individuos interactúan y cada decisión individual resulta de lo que el decisor espera

que los otros hagan". En otras palabras considera las situaciones en las que tanto las acciones que realizan los individuos, como los resultados que podamos esperar, dependen de las acciones que otros actores puedan llevar a cabo.

Esa interdependencia obliga a los actores a desarrollar diferentes estrategias, intentando determinar o prever las acciones que llevarán a cabo los demás jugadores, en la búsqueda de optimizar los resultados finales, es decir que en toda situación existen elementos de interdependencia estratégica.

Dentro de esos elementos podemos resaltar en primera instancia se a los jugadores, estos son los individuos que deben tomar las decisiones en la búsqueda del máximo beneficios; un segundo elemento son las alternativas, que corresponden a las acciones que cada jugador puede llevar a cabo al momento de decidir considerando los diferentes estados de la naturaleza; el tercer elemento es la información, que corresponde al grado de conocimiento de los valores de las diferentes variables que conforman el universo; el cuarto elemento son las recompensas o pagos, estas representan la utilidad que reciben los jugadores al finalizar el juego; y por último el equilibrio que comprende el conjunto de estrategias que los jugadores desarrollan durante su participación en el juego.

Decisiones organizacionales

El ambiente globalizado en el que desenvuelven las empresas en la actualidad ha generado un entorno más competitivo, el cual demanda a la empresa un mayor esfuerzo por optimizar sus recursos y generar valor agregado a sus productos o servicios. Este esfuerzo por optimizar alternativas requiere la implementación de un modelo sistemático de evaluación y selección de alternativas, denominado proceso de toma de decisiones.

Para Koontz H. & Wehrich, H. (2014) la toma de decisiones se define como la selección de una línea de acción entre alternativas y es la parte central de la planeación. El proceso de toma de decisiones en la organización implica el desarrollo de habilidades gerenciales por parte del decisor que implican:

- Entender la situación y su contexto.
- Identificar, analizar y evaluar alternativas.
- Considerar las variables independientes.
- Encontrar soluciones razonables.

Indudablemente un buen proceso de toma de decisiones se fundamenta en la información, la cual debe ser oportuna, concreta y confiable, de tal manera que cumpla con el propósito de reducir la incertidumbre, de esta forma existe la posibilidad de elegir y tomar decisiones rápidas y certeras.

Elementos de la decisión

Todo proceso de toma de decisiones se encuentra enmarcado en un contexto o entorno, compuesto por elementos, tanto externos como internos, que determinan la situación, la comprender la forma en que estos elementos se encuentran interconectados e interactúan es una herramienta fundamental para la resolución de problemas organizacionales, a continuación, se analizarán algunos de los elementos fundamentales que intervienen en una decisión.

De acuerdo con Serrano, S. (2011) existen ocho elementos que conforman el proceso decisorio ellos son:

- El decisor: es quien busca modificar el universo, para establecer una situación futura deseada o mantener el estado actual, sus actuaciones están influenciadas por su visión y su percepción del universo.
- El universo: es el sistema objeto de la toma de decisión que se pretende modificar para satisfacer los objetivos y fines del decisor.
- El objetivo: es la proyección a futuro de una variable del universo que pretende ser establecida por el decisor.
- Las opciones: son las opciones posibles que tiene el decisor para alcanzar sus objetivos, estas opciones deben ser cuantificables y mutuamente excluyentes.
- Las variables: son elementos del universo cuyos valores, niveles o grados son susceptibles a cambios frecuentes o probables, estas variables afectan las alternativas planteadas, algunas están bajo el control del decisor mientras que otras son aleatorias.
- Los estados: son los distintos valores, niveles o grados que una variable puede asumir en un momento determinado.
- Las restricciones: aquello que impide que una variable tome todos los comportamientos posibles.
- Los resultados: son las consecuencias o grados de logro de los objetivos, en concordancia con los objetivos y universos.

Además de los elementos anteriormente planteados se tomarán en consideración otros elementos que intervienen en la decisión, los cuales es necesario definir para entender apropiadamente el proceso de toma de decisiones que se analizará posteriormente.

- La incertidumbre: es una situación en la cual no se conocen con certeza los estados, valores, niveles o grados de las variables del universo, la incertidumbre es la condición natural del universo, puesto que el entorno es en esencia incierto, Pavesi (s.f.) Considera que este elemento obedece “al accionar del oponente o de otros actores no dirigidos especialmente contra el decisor”.
- El riesgo: es la posibilidad de que ocurra un evento de efectos negativos, de tal forma que los objetivos planteados por el decisor puedan verse afectados, toda decisión bajo incertidumbre implica asumir un riesgo.
- La probabilidad: es una medida que busca cuantificar el riesgo, es la posibilidad de que ocurra un determinado suceso.
- El poder: Weber (1947) define el poder como “la probabilidad de que un actor social pueda lograr sus deseos pese a enfrentar cierto tipo de resistencia”. En otras palabras, es la capacidad que tiene una persona o grupo imponer su voluntad, aun cuando enfrente cierta resistencia, es útil para influenciar, dominar o persuadir.

Proceso de toma de decisiones

Establecer un modelo de toma de decisiones no es una tarea fácil, cada situación es diferente, sin embargo, en gerente habilidoso aprende a adaptar su proceso de toma de decisiones evaluando el contexto en términos de la complejidad de la situación. Afirman Snowden, & Boone, M (2007) que los líderes alternan sus estilos de toma de decisiones para adaptarse a los cambiantes entornos de negocios. Adoptando respuestas de gestión distintas en contextos diferentes, “Al identificar correctamente el contexto que rige, al estar concierne de las señales de peligro y al evitar las reacciones inadecuadas, los ejecutivos serán capaces de liderar eficazmente en diversas situaciones”, la tabla 1 resume el modelo de toma de decisiones planteado por Snowden y Boone. anteriormente citados.

Cuadro 1. Modelo de toma de decisiones Snowden & Boone

	Características del contexto	Trabajo del líder	Señales de peligro	Respuestas a las señales de peligro
Simple	<p>La repetición de patrones y de eventos consistentes</p> <p>Relaciones claras de causa y efecto evidentes para cualquiera; existe una respuesta correcta</p> <p>Se sabe lo que se sabe</p> <p>Gestión basada en hechos</p>	<p>Percibir, categorizar, responder</p> <p>Asegurarse de que los procesos adecuados están operando</p> <p>Delegar</p> <p>Usar mejores prácticas</p> <p>Comunicar de manera clara y directa</p> <p>Entender que una comunicación interactiva y extensiva puede no ser necesaria</p>	<p>Complacencia y comodidad</p> <p>Deseo de volver complejos los problemas simples</p> <p>Pensamiento encarrilado</p> <p>No se desafía el conocimiento heredado</p> <p>Confiar demasiado en la mejor práctica cuando cambia el contexto</p>	<p>Crear canales de comunicación para desafiar la ortodoxia</p> <p>Mantenerse conectado sin microgestionar</p> <p>No suponer que las cosas son simples</p> <p>Reconocer tanto el valor como las limitaciones de la mejor práctica</p>
Complicado	<p>Se requiere el diagnóstico de un experto</p> <p>Relaciones de causa y efecto pueden ser discernibles, pero no inmediatamente evidentes para todos; hay más de una respuesta correcta posible</p> <p>Se sabe lo que no se sabe</p> <p>Gestión basada en hechos</p>	<p>Percibir, analizar, responder</p> <p>Crear paneles de expertos.</p> <p>Escuchar consejos contradictorios.</p>	<p>Los expertos confían demasiado en sus propias soluciones o en la eficacia de soluciones pasadas</p> <p>Parálisis por análisis</p> <p>Paneles de expertos</p> <p>Excluir las perspectivas de los no expertos.</p>	<p>Alentar a los grupos de interés internos y externos para que desafíen las opiniones de los expertos y así mitigar los efectos del pensamiento encarrilado</p> <p>Usar experimentos y juegos para forzar a las personas a pensar de formas con las que no están familiarizadas</p>
Complejo	<p>Flujo e impredecibilidad</p> <p>No hay respuestas correctas, patrones instructivos emergentes</p> <p>No se sabe lo que no se sabe</p> <p>Muchas ideas reclamando atención</p> <p>Necesidad de enfoques creativos e innovadores</p> <p>Liderazgo basado en patrones</p>	<p>Sondear, percibir, responder</p> <p>Crear entornos y experimentos que permitan la emergencia de patrones</p> <p>Aumentar los niveles de interacción y comunicación</p> <p>Usar métodos que puedan ayudar a generar ideas: abrir la discusión (con métodos como el de los grandes grupos), establecer barreras, estimular los atractores, alentar el disenso y la diversidad, y gestionar las condiciones iniciales y el monitoreo de la emergencia de patrones</p>	<p>Tentación de recaer en el modo habitual de comando y control</p> <p>Tentación de buscar hechos en vez de permitir la emergencia de patrones</p> <p>Desear que la resolución de los problemas y el aprovechamiento de las oportunidades sean muy rápidos</p>	<p>Ser paciente y permitirse tiempo para reflexionar</p> <p>Usar enfoques que alienten la interacción de modo que puedan emerger patrones</p>

<p>Caótico</p>	<p>Alta turbulencia</p> <p>No hay relaciones claras de causa y efecto, por lo que no tiene sentido buscar respuestas correctas</p> <p>Lo que no se puede saber</p> <p>Muchas decisiones por tomar y nada de tiempo para pensar</p> <p>Alta tensión</p> <p>Gestión basada en patrones</p>	<p>Actuar, percibir, responder</p> <p>Buscar lo que funciona y no las respuestas correctas</p> <p>Actuar inmediatamente para restablecer el control (comando y control)</p> <p>Brindar una comunicación clara y directa</p>	<p>Aplicar un enfoque de comando y control más allá de lo necesario</p> <p>"Culto al líder"</p> <p>Perder oportunidades para la innovación</p> <p>El caos no se apacigua</p>	<p>Establecer mecanismos (como equipos paralelos) para obtener ventajas de las oportunidades que surgen de un entorno caótico</p> <p>Alentar a sus consejeros a desafiar su punto de vista una vez que la crisis haya amainado</p> <p>Esmerarse en hacer que el contexto pase de ser caótico a complejo</p>
----------------	--	---	--	---

Fuente: Snowden, J. y Booneos, M. (2007).

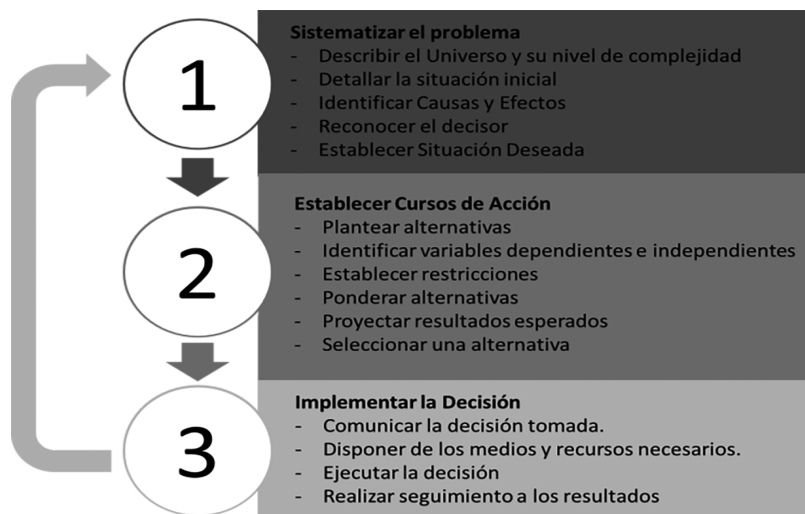
La toma de decisiones para Robbins (2010), es más que la simple elección entre alternativas, lo define como un proceso de ocho etapas, aplicable a decisiones personales o empresariales y a su vez también es útil tanto en decisiones individuales como grupales, a continuación, se explican cada una de las etapas del modelo planteado por Robbins.

- Identificación del problema: determinar la divergencia entre el estado actual de las cosas y el estado deseado.
- Identificación de los criterios de evaluación: determinar los elementos de decisión que serán relevantes para la resolución del problema, aquellos elementos que no son tenidos en cuenta por el decisor se consideraran irrelevantes.
- Ponderación de criterios: asignar niveles, valores o grados a las variables que han sido consideradas relevantes, con el fin de darles la prioridad correcta en la decisión.
- Desarrollo de alternativas: establecer todos los cursos de acción que puedan considerarse viables para la resolución del problema.
- Análisis de alternativas: evaluar de manera racional cada una de las alternativas anteriormente planteadas, considerando los aspectos favorables y desfavorables, así como las posibles consecuencias y efectos secundarios.
- Selección de una alternativa: seleccionar la alternativa que satisface en mayor medida el resultado esperado por el decisor, es decir aquella que acerca a sus objetivos de manera más eficiente.

- Implementación de la alternativa: dar a conocer la decisión y establecer todos los medios y recursos necesarios para ponerla en marcha.
- Evaluación de la efectividad de la decisión: contrastar el resultado obtenido con el esperado y si es necesario aplicar los correctivos que sean necesario o reiniciar el ciclo de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta la información anteriormente planteada, se propone un modelo de toma de decisiones, presentado a continuación en la figura 1.

Figura 1. Proceso de toma de decisiones



Fuente: elaboración propia (2017).

Los sesgos en la toma de decisiones

Ante una eventualidad, el decisor no podrá saber con certeza cuantas de las alternativas que selecciona corresponden a decisiones racionales o estas obedecen a modelos preconcebidos, instalados en la mente, que el sujeto simplemente aplica en el momento. Estos modelos preconcebidos, catalogados, según Aguirre (2010), como “trampas mentales, son mecanismos psicológicos incontinentes que permiten al sujeto resolver la complejidad inherente a una situación de decisión. Pero al mismo tiempo, distorsionan la precepción de los elementos de un problema” en el mismo sentido Pavesi (s.f.) afirma que “El ser humano tiende a

negar la incertidumbre; ignorarla constituye su mejor defensa y cuando la realidad se impone, construye ingeniosos artefactos para reducirla o esconderla”.

Las trampas ocultas en la toma de decisiones fueron analizadas previamente por Hammond, Keeney y Raiffa (1998) quienes distinguieron nueve trampas, que funcionan como mecanismos inconscientes para resolver la complejidad, que sesgan nuestro juicio de valor, estos son:

- Trampa del ancla, relacionada con el peso que la mente concede a la primera información que recibe.
- Trampa de la situación creada, relacionada con perpetuar una situación para no asumir riesgos o errores o críticas.
- Trampa de los costos irre recuperables, relacionada con el hecho de no desprenderse de una inversión cuyo costo de mantener es mucho mayor que el costo de desechar.
- Trampa de la prueba de confirmación, consistente en buscar información que valide la propia opinión y evitar toda información contraria.
- Trampa de la expresión, establece que la información puede ser manipulada y expresada de tal forma que los argumentos presentados pueden generar anclas o situaciones creadas.
- Trampas de las estimaciones y las previsiones, consiste en la propensión a hacer estimaciones o previsiones sobre acontecimientos inciertos basados en información en la cual no hay claridad sobre su exactitud.
- Trampa del exceso de confianza, tendencia a tener un exceso de confianza en nuestro juicio cuando hacemos predicciones o estimaciones, subvalorado otros factores que pueden influir en un entorno futuro.
- Trampa de la Prudencia, se manifiesta en situaciones potencialmente conflictivas en las cuales asumimos una actitud moderada o conservadora que nos permita sentirnos seguros.
- Trampa de la capacidad de recordar, Nuestros recuerdos de acontecimientos pasados pueden influenciar excesivamente nuestros juicios de valor, particularmente cuando se trata de eventos dramáticos.

De esta manera es posible concluir que aunque en apariencia vivimos en un mundo dominado por la racionalidad y creemos que nuestros juicios obedecen a criterios objetivos, lo real es que todas nuestras decisiones tienen un contenido de subjetividad y están subyugadas a nuestras percepciones.

La decisión de exportar

En un mundo globalizado y en constante cambio, los empresarios han sentido la necesidad de expandirse para garantizar la sostenibilidad de sus negocios, han comprendido que fuera de las fronteras de sus países existen oportunidades de crecimiento muy grandes, pero también son conscientes que para aprovechar estas oportunidades, es necesario un gran conocimiento de los mercados internacionales, pues la dinámica de los negocios internacionales presenta un grado de complejidad e incertidumbre mucho más elevado que la existente en el mercado local.

La internacionalización de una organización debe ser una decisión racional y progresiva, supone una inversión de recursos tanto económicos como personales, que suele tener un retorno lento. Antes de dar el salto hacia los mercados internacionales, la empresa debe determinar si está en condiciones de exportar, lo que implica, evaluar costos, capacidad de producción, demanda interna, entre otras cosas. Muchas pueden ser las razones que motivan a un directivo a pensar en explorar nuevos horizontes más allá de las fronteras, los cuales podemos agrupar en dos categorías: razones proactivas, estas surgen de oportunidades del mercado o razones reactivas, las cuales obedecen a amenazas del entorno, en la tabla 2, se presentan algunas de las razones más comunes que tienen los gerentes al momento de tomar la decisión de exportar.

Tabla 2. Principales razones para internacionalizar la empresa

• PROACTIVOS	• REACTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación del riesgo • Ampliar margen de utilidad • Existencia de productos únicos • Iniciativa de la administración • Beneficios tributarios • Economías de escala • Proximidad de clientes externos • Información exclusiva de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión de la competencia • Sobreproducción • Ventas nacionales decrecientes o estables • Exceso de capacidad productiva • Saturación del mercado interno

Fuente: elaboración propia (2017).

La complejidad de los mercados internacionales hace necesario que las organizaciones, antes de iniciar operaciones internacionales, tengan en cuenta algunos

elementos relevantes deben considerarse al momento de evaluar alternativas de exportación, estos elementos, que se expondrán a continuación son determinantes en la realización de un proceso de internacionalización exitoso.

- **Análisis Interno de la organización:** el primer paso que debe dar una organización para iniciar su internacionalización es evaluar si está en capacidad de atender nuevos mercados, esto requiere identificar su oferta exportable, determinar si la infraestructura actual es adecuada, determinar modificaciones o adaptaciones del producto, definir inversiones en infraestructura o adecuación del producto.
- **Exploración de mercados:** consultar las fuentes oficiales de comercio exterior para: conocer el volumen de producción y venta de los últimos años, analizar los costos de exportación, conocer la existencia de convenios y acuerdos comerciales, conocer la existencia de incentivos y actividades de promoción a las exportaciones.
- **Estudio de mercados internacionales:** tomar en consideración las particularidades sociales, tecnológicas, económicas, políticas, culturales, legales y financieras para evaluar la viabilidad que ofrecen diferentes mercados, seleccionar el mercado objetivo, establecer el *marketing mix*, estimar los costos de la exportación.
- **Negociación Internacional:** establecer las condiciones de intercambio, valor de la transacción, determinar forma y medio de pago, plazos, condiciones de entrega, Incoterm y demás elementos de la negociación internacional, plasmándolo en un contrato de compraventa internacional.
- **Preparación del producto a exportar:** Empaque y embalaje, marcaje, operaciones logísticas y transporte, seguimiento a la exportación y postventa.
- **Preparación de la exportación:** expedir factura comercial. determinar régimen y modalidad de exportación, obtener permisos y vistos buenos, tramitar certificado de origen, realizar trámites aduaneros ante la autoridad competente.

MÉTODO

En esta investigación realizada, cuyo objetivo fue determinar entre los 4 mercados posibles (México, Chile, Ecuador y el Triángulo del Norte Centro Americano), que le brinde a la empresa PROVECAR el menor riesgo y la mayor rentabilidad, además se hizo el análisis a partir de variables relacionadas con las características más relevantes de la composición de una pequeña empresa donde se incluyen aspectos relación costo beneficio, riesgo cambiario, facilidad para hacer

negocios, riesgo país, rivalidad entre competidores y se explican, las técnicas estadísticas utilizadas bajo un enfoque bayesiano en el proceso de análisis de la información disponible. Por tal motivo, el presente capítulo se fundamenta en un enfoque positivista, con un diseño de investigación no experimental y un tipo de estudio descriptivo.

RESULTADOS

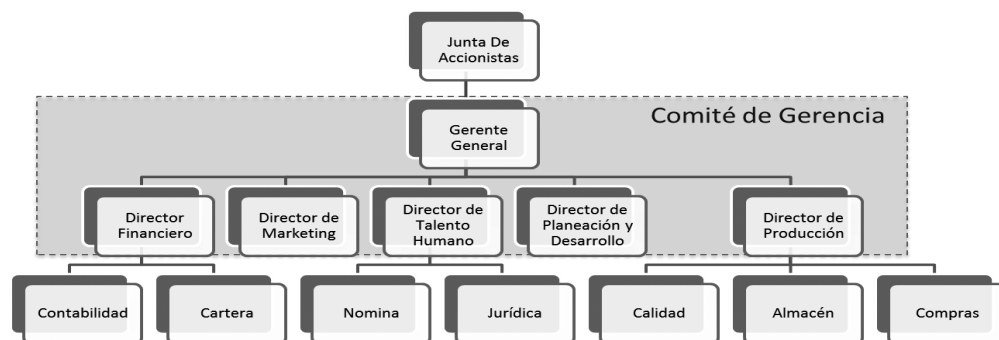
Desarrollo del caso

Antecedentes

Productos Veterinarios del Caribe SAS. (PROVECAR), es una empresa familiar con sede en la ciudad de Bogotá (Colombia), fundada en 1967 por el ingeniero químico Sebastián Duran, socio mayoritario de la organización, el objeto social de la compañía es la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de productos veterinarios para animales de gran tamaño, su mercado objetivo son las distribuidoras de productos para el sector agropecuario y los ganaderos del norte y centro de Colombia, a continuación la figura 2 presenta el organigrama de la empresa.

Figura 2. Organigrama Provercar SAS

ORGANIGRAMA PROVECAR S.A.S.



Fuente: elaboración propia (2017).

De acuerdo con la clasificación establecida en la Ley 590 de 2000, conocida como la Ley Mipymes, la empresa se encuentra categorizada como Pequeña Empresa, pues sus activos son superiores a 500 Salarios mínimos legales mensuales vigentes, pero inferiores a 5000 y genera 42 empleos directos. El año 2016 fue uno

de los más difíciles de la última década para el sector agropecuario colombiano, fenómenos de diversa índole han afectado seriamente el desempeño del sector, aunque las ventas de la compañía se mantienen estables, los esfuerzos por mantener el actual nivel de ventas son producto de un arduo trabajo, el cual demanda cada vez mayor esfuerzo y creatividad de sus directivos.

Uno de los aspectos que ha golpeado en mayor medida el sector agropecuario fue el denominado fenómeno El Niño, caracterizado por un intenso verano que se prolongó casi a lo largo de todo el año y que aún hoy persiste, menguando la producción ganadera y agrícola en todo el país. A su vez, la devaluación del peso ha incrementado el costo de las materias primas, el incremento de las tasas de interés y la alta tasa efectiva de imposición propiciaron un ambiente en el que muchas empresas limitaron sus proyectos de expansión y sus alternativas de inversión a largo plazo.

Sus directivos perciben cambios acelerados en el entorno, evidenciados en la rivalidad creciente en el mercado, producto del ingreso de grandes compañías multinacionales de capital extranjero en el sector químico farmacéutico.

Desde hace tres años el crecimiento en las ventas es prácticamente nulo y adicional a esto han perdido capital humano experimentado, que ha migrado a otras compañías tras promesas de mejores ingresos y mayor estabilidad. Ante este panorama y Aprovechando los diferentes acuerdos de libre comercio firmados por Colombia en los últimos años y teniendo en cuenta que su planta de producción actualmente no se encuentra operando al 100% de su capacidad, la gerencia general ha planteado a la junta directiva la necesidad de expandir sus horizontes y se determinó que es el momento oportuno para iniciar el proceso de internacionalización del negocio.

Considerando que la empresa no posee experiencia en operaciones comerciales internacionales, se contrató a una consultora especializada en logística y negocios internacionales para la elaboración de estudio de factibilidad, el cual le arrojó una viabilidad en 4 mercados potenciales: México, Chile, Ecuador y el Triángulo del Norte Centro Americano, países con los cuales actualmente Colombia tiene acuerdos comerciales vigentes. El comité de gerencia debe determinar entre los 4 mercados posibles, aquel que le brinde a la empresa PROVECAR el menor riesgo y la mayor rentabilidad.

El decisor

Josué Durán, Ingeniero industrial que ocupa el cargo de gerente general desde hace siete años y a su vez es socio de la compañía e hijo mayor del socio fundador, desea actuar con prudencia antes de tomar la decisión, no está seguro si su equipo de trabajo se encuentra realmente preparado para asumir el reto de explorar nuevos horizontes, desconoce la normatividad relativa al comercio exterior y teme al riesgo cambiario, no obstante es consciente de la gran oportunidad de crecimiento para su organización, por lo cual considera conveniente sondear inicialmente un solo destino para sus exportaciones, para lo cual debe definir el lugar más apropiado para incursionar durante 2017, tomando como opción aquel mercado que le represente mayor rentabilidad y menor riesgo.

El Ingeniero Durán convoca a reunión del comité de gerencia, conformado por la gerencia general y los directores de departamentos de la compañía, con el propósito evaluar la situación y escuchar las diferentes apreciaciones de su equipo de trabajo, para lo cual solicita a sus colaboradores que preparen un informe detallado con sus recomendaciones.

Identificación del universo

El Ingeniero Industrial Esteban Gutiérrez, quien desde hace cinco años ejerce el cargo de Director de Producción, inicia su presentación indicando que PROVECAR actualmente tiene una capacidad de producción de 120.000 unidades, seguidamente presenta una tabla que resume la situación general del departamento de producción durante 2016.

Tabla 1. Informe de producción 2016

Capacidad de Producción Actual	120.000
Unidades producidas 2016	87.850
Unidades en inventario 2016	100

Fuente: elaboración propia (2017).

El director de producción detalla que la planta se encuentra operando al 73.2% de su capacidad productiva total, por lo cual actualmente hay capacidad para producir 32.250 unidades adicionales, indica que el 60% del costo de producción, corresponde a costos fijos, de igual manera estima que incrementar la capacidad de producción en 15.000 unidades tendrá un costo aproximado de \$67.500 USD.

Interviene a continuación Gervasio Laverdi, publicista con especialización en mercadeo estratégico, quien trabaja desde hace 10 años en la organización, inicio como vendedor y desde hace 3 años fue promovido a de Director de Mercadeo, cargo recientemente creado en la organización como respuesta a la evidente necesidad de acercarse a los clientes para defender su posición en el mercado.

Comenta el director de mercadeo a sus compañeros de comité, que en estos momentos la participación en el mercado nacional corresponde al 6.5% del total de las ventas del sector farmacéutico veterinario, lo cual le genero durante 2016 ingresos anuales por ventas de \$1.140.750 USD, el ingreso neto por ventas tuvo un incremento del 3% con relación al año 2015, este incremento en los ingresos se encuentra comprendido por el ajuste de precios por inflación realizado en enero de 2016.

Durante el año anterior las ventas de la compañía alcanzaron un total de 87.750 unidades, la tabla 2 resume el comportamiento de las ventas en el mercado nacional durante 2016.

Tabla 2. Informe de ventas

Total unidades vendidas 2016	87.750
Ingresos por ventas 2016 (USD)	\$1.140.750

Fuente: elaboración propia (2017).

La demanda agregada en el mercado nacional para 2016 fue de 1.350.000 unidades, la empresa espera que se mantenga la tendencia durante 2017 y estima que mantendrá su posición en el mercado, por lo cual las ventas esperadas para 2017 estarán en un rango entre 81.000 y 87.750 unidades, el precio de venta fijado por la compañía será de \$13 USD.

El departamento de mercadeo ha contactado a Procolombia, entidad estatal encargada de promover las exportaciones no tradicionales en Colombia, obteniendo información relevante acerca de los mercados internacionales que actualmente pretende explorar la compañía, esta información se resume en la tabla 3, considerando aspectos generales como: demanda agregada, precios de referencia y costos estimados de exportación en los mercados potenciales .

Tabla 3. Informe de mercados potenciales

	México	Ecuador	TNC	Chile
Demanda agregada	2.250.000	360.000	97.000	340.000
Precio de referencia USD	\$15	\$12	\$23	\$16
Costo de exportación USD CIF (5000 unds.)	\$1500	\$1200	\$1300	\$900

Fuente: elaboración propia (2017).

Gervasio aclara que los costos de exportación reflejados en la tabla no incluyen el costo de empaque y embalaje del producto, equivalentes a \$2 USD por cada 50 unidades.

Alternativas de decisión

Propuesta del departamento financiero

Inicia su presentación el Gerente Financiero, el señor Lucas Villegas, amigo personal del socio fundador, trabaja con PROVECAR desde hace 25 años, en los cuales ha vivido momentos de auge y expansión de la empresa, pero también enfrente duras épocas de turbulencia que tuvieron a la organización al borde de la quiebra, considera que gracias a su gestión la compañía posee actualmente una situación financiera saludable, con un bajo nivel de endeudamiento, alta rotación de inventarios y un margen de utilidad neto equivalente al 9.2% de sus ventas, Lucas presenta a continuación al equipo de trabajo el estado de resultados de la compañía.

Tabla 4. Estado de resultados

	2016	2015
Ingresos por ventas nacionales	1.140.750	1.106.528
Ingresos por ventas internacionales	0	0
Costo de producción	877.500	851.175
Margen de contribución	263.250	255.353
Gastos de marketing	13.200	13.000
Gastos de administración	52.650	51.597
Gastos generales	39.488	37.513
Gastos financieros	1.316	1.277
Gastos de exportación	0	0
Total gastos	106.654	103.387

Ganancia antes de impuestos	156.596	151.966
Impuestos a las ganancias (33%)	51.677	50.149
Ganancia neta	104.919	101.817

Fuente: elaboración propia (2017).

Posteriormente el director financiero expone su punto de vista con relación a la inversión que debe realizarse para poder incursionar en el nuevo mercado, el retorno esperado y su posible impacto en las finanzas de la compañía. Basado en la información presentada hasta el momento en la junta y teniendo en cuenta su amplia experiencia en el sector financiero, ha preparado una proyección de ventas para cada uno de los mercados en estudio los cuales se presentan a continuación.

Tabla 5. Proyección para el mercado mexicano

	Escenario muy favorable	Escenario moderado	Escenario poco favorable
Participación en el mercado	2%	1%	0.5%
Probabilidad de éxito	0,2	0,6	0,2

Fuente: elaboración propia (2017).

En el evento de que se decida por incursionar en México con un escenario favorable, es preciso tener en cuenta que la demanda esperada excede la capacidad de producción de la empresa, dado lo anterior se debe optar por ampliar la planta o disminuir la proyección de ventas en el mercado nacional. Para la ampliación de la planta la empresa debe solicitar un crédito bancario a 7 años, incurriendo en gastos financieros anuales por valor de \$11.475 USD. Si decide reducir la proyección de ventas para Colombia perderá un gran porcentaje de participación en el mercado, cediendo terreno ante sus competidores, lo cual supone asumir un costo adicional difícil de estimar.

Tabla 6. Proyección para el mercado ecuatoriano

	Escenario muy favorable	Escenario moderado	Escenario poco favorable
Participación en el mercado	4%	2%	1%
Probabilidad de éxito	0,2	0,6	0,2

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 7. Proyección para el mercado del Triángulo del Norte Centroamericano.

	Escenario muy favorable	Escenario poco favorable
Participación en el mercado	10%	7%
Probabilidad de éxito	0,7	0,3

Fuente: elaboración propia (2017).

Tabla 8. Proyección para el mercado chileno

	Escenario muy favorable	Escenario poco favorable
Participación en el mercado	5%	3%
Probabilidad de éxito	0,5	0,5

Fuente: elaboración propia (2017).

Este modelo corresponde a una decisión única, con una sola fase de decisión, por lo cual es conveniente utilizar una matriz de decisión para su resolución, en la cual se consideren todos los escenarios posibles.

Propuesta del departamento de marketing

Luego de escuchar la intervención del director financiero, solicita nuevamente el director de mercadeo el uso de la palabra, argumentando que la forma más eficaz de introducir un producto en un país extranjero consiste en buscar con un colaborador local que conozca el mercado en el que se desea vender ese producto.

Manifiesta seguidamente que ha tenido con agentes comerciales de los 4 países interesados en asumir de forma independiente y de manera estable la promoción y distribución del producto en el territorio de destino, siempre y cuando la empresa cumpla con algunas condiciones pre establecidas y PROVECAR esté dispuesta a formalizar la relación comercial a través de un contrato de agencia comercial.

A continuación, se detallan las diferentes propuestas recibidas.

Agente 1: Ubicado en Ciudad de México, está dispuesta a pagar un valor unitario de \$11 USD por unidad en valor CIF, asumirá la promoción comercial siempre y cuando PROVECAR le garantice despachar mínimo de 45.000 unidades anuales, exige un cláusula de exclusividad para la comercialización de los productos en el

territorio mexicano, realizará el pago en dólares americanos a los 90 días de haber recibido la mercancía, la compañía garantiza la colocación en el mercado del 90% de las unidades recibidas, sin embargo, la empresa PROVECAR debe asumir el costo de reimportación de las unidades no vendidas o también puede optar por abandonar las mercancías, esto solo en caso en que el agente no logre vender el 100% de los productos.

Agente 2: Ubicado en Guadalajara (México), está dispuesta a pagar un valor unitario de \$13 USD por unidad en valor CIF, asumirá la promoción comercial siempre y cuando PROVECAR le garantice despachar mínimo de 25.000 unidades anuales, realizara el pago en dólares americanos al momento del envío a través de una carta de crédito, la compañía garantiza la colocación en el mercado del 95% de las unidades recibidas, sin embargo, la empresa PROVECAR debe asumir el costo de reimportación de las unidades no vendidas o también puede optar por realizar la promoción y venta de forma directa a otros clientes interesados, esto en caso en que el agente no logre vender el 100% de los productos, lo cual supone un costo adicional por promoción de ventas de \$2 USD por unidad.

En ambos casos la probabilidad de que los agentes mexicanos vendan todas las unidades enviadas es de 0,80.

Agente 3: Ubicado en Guayaquil (Ecuador), está dispuesta a pagar un valor unitario de \$12 USD por unidad en valor CIF, asumirá la promoción comercial siempre y cuando PROVECAR le garantice despachar mínimo de 15.000 unidades anuales, a los 30 días de haber recibido la mercancía.

Agente 4: Ubicado en San Salvador (El Salvador), ha realizado un pedido de 12.000 unidades, por el cual están dispuestos a pagar un valor unitario de \$19 USD por unidad en valor CIF, asumirá todos los riesgos comerciales y la promoción de ventas, siempre y cuando PROVECAR le garantice la continuidad del suministro, efectuará los pagos a los 60 días de haber recibido la mercancía.

Agente 5: Ubicado en Valparaíso (Chile), está dispuesta a pagar un valor unitario de \$16 USD por unidad en valor CIF, no exige un mínimo de unidades anuales, pero no asumen el riesgo de la mercancía no vendida, también exigen una cláusula de exclusividad para la comercialización del producto en territorio chileno, y realizara pagos mensuales conforme la mercancía sea vendida, para estimar las cantidades a enviar se tomará en cuenta la proyección de la tabla 10.

Este modelo presenta varias fases de decisión, en la cual existen eventos sucesivos que afectan la decisión inicial, por lo cual se requiere la construcción de un árbol de decisión, para su correcto análisis y resolución.

Propuesta del departamento de planeación y desarrollo

La Directora de planeación y desarrollo Daniela Luzardo, está de acuerdo con las alternativas presentadas por Gervasio, sin embargo, le preocupa que tanto el departamento financiero, como el departamento de *marketing* únicamente han tenido en cuenta la relación costo beneficio y no han contemplado otros factores igual de importantes, como son el riesgo cambiario, el riesgo país, la rivalidad en el mercado o las barreras comerciales existentes, por ello ha preparado una matriz que contempla los elementos de decisión omitidos por sus compañeros de trabajo, lo cual se ilustra en la tabla 11, con el propósito de evaluar cada uno de los mercados, valorándolos en una escala descendente 4 a 1, asignando el mayor valor para la mejor alternativa, disminuyendo gradualmente, asignando el menor valor para la peor alternativa, de igual manera ha establecido una ponderación a cada uno de los factores, de acuerdo con lo que a su criterio debe tener más peso en la decisión final.

Tabla 9. Ponderación de factores de decisión

Variable	Factor
Relación costo beneficio	0.40
Riesgo cambiario	0.25
Facilidad para hacer negocios	0,10
Riesgo país	0,20
Rivalidad entre competidores	0,05

Fuente: *elaboración propia (2017).*

Para evaluar cada uno de los factores Daniela suministra a sus compañeros información adicional, con el ánimo de dar elementos de juicio para la evaluación de alternativas, la cual se presenta a continuación:

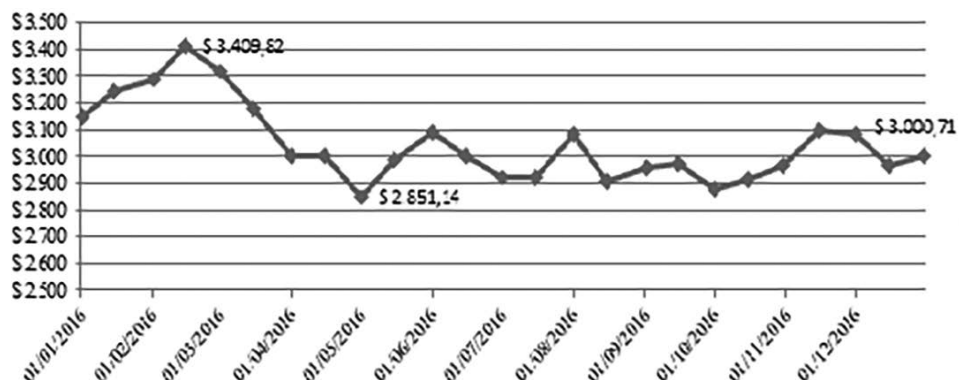
Riesgo cambiario: de acuerdo con información obtenida del Banco de la República en la figura 3 presenta la tasa representativa del mercado, durante el año 2016.

El valor promedio durante 2016 fue de \$3.047 pesos por dólar, el pico más alto ocurrió en febrero con una tasa de \$3.409 pesos por dólar y el pico más bajo se registró en mayo con una tasa de \$2.582 pesos por dólar.

Teniendo en cuenta la información anterior la directora de planeación y desarrollo ha elaborado una proyección de promedios móviles trimestrales, estimando los

valores probables del dólar para los próximos seis meses, información que se resume en la tabla 12.

Figura 3. Tasa de cambio representativa del mercado Dólar 2016



Fuente: Banco de la República (2017). (15/01/2017)

Tabla 10. Proyección de la TRM para el primer semestre de 2017

Fecha (dd/mm/aaaa)	Tasa de cambio representativa del mercado (TRM)
01/01/2017	\$ 3.263,84
15/01/2017	\$ 3.199,05
01/02/2017	\$ 3.055,35
15/02/2017	\$ 2.988,22
01/03/2017	\$ 2.961,66
15/03/2017	\$ 2.987,57
01/04/2017	\$ 2.960,28
15/04/2017	\$ 2.952,56
01/05/2017	\$ 2.965,45
15/05/2017	\$ 2.985,62
01/06/2017	\$ 3.027,70
15/06/2017	\$ 3.024,60

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Banco de la República (2017).

Sin embargo, Daniela enfatiza a sus compañeros que ante los anuncios realizados por el nuevo presidente de estados unidos de subir las tasas de interés, se espera que la tendencia sea al alza, aunque también hay que tener en cuenta que algunas de las políticas de comercio exterior adoptadas por el nuevo gobierno tengan un impacto negativo en la economía norteamericana, esto ha provocado un ambiente de incertidumbre generalizado, por lo cual esas proyecciones no deben considerarse totalmente confiables y recomienda abstenerse de realizar operaciones cambiarias con periodos de tiempo muy largos.

Riesgo país:

La directora de planeación, a su vez instruye a su audiencia, enfatizando que las calificaciones riesgo son opiniones prospectivas sobre el riesgo crediticio y expresan la opinión de una agencia especializada sobre la capacidad y voluntad de un emisor, sea una empresa, estado o gobierno municipal, para cumplir en tiempo y forma con sus obligaciones financieras y presenta a continuación en la tabla 13la calificación de riesgo emitidas por Modys y Standards&Poors para las economías más representativas de América Latina.

Tabla 11. Calificaciones de riesgo principales economías de América Latina

	Moody's	S&P
Argentina	B3	B-
Brasil	Ba2	BB
Chile	Aa3	AA-
Colombia	Baa2	BBB
Ecuador	B3	B
Guatemala	Ba1	BB
Honduras	B2	B+
México	A3	BBB+
Panamá	Baa2	BBB
Perú	A3	BBB+
El Salvador	B3	B-
Venezuela	Caa3	B-

Fuente: Datosmacro (2017). Consultado el 15/01/2017.

De igual forma se presenta en la tabla 14 se presenta la escala valorativa del sistema alfabético que determina la calificación de crédito para cada una de las calificadoras de riesgo.

Tabla 12. Escala valorativa de calificación de riesgo

Calidad	Moody's	S&P
Principal	Aaa	AAA
Alto grado	Aa1	AA+
	Aa2	AA
	Aa3	AA-
Grado medio superior	A1	A+
	A2	A
	A3	A-
Grado medio inferior	Baa1	BBB+
	Baa2	BBB
	Baa3	BBB-
Grado de no inversión especulativo	Ba1	BB+
	Ba2	BB
	Ba3	BB-
Altamente especulativa	B1	B+
	B2	B
	B3	B-
Riesgo sustancial	Caa1	CCC+
	Caa2	CCC
	Caa3	CCC-
Extremadamente especulativa	Ca	CC
Impago	C	D

Fuente: elaboración propia basado en las escalas de S&P y Moody's (2017)

Facilidad para hacer negocios:

Para medir esta variable se tendrán en cuenta los informes preparados por el foro económico mundial acerca de facilitación de comercio en y el informe de *doing business* del banco mundial, realizados en 2016, la tabla 15 muestra las posiciones que ocupan las principales economías de América Latina en estos *rankings* elaborados por organismos multilaterales de gran importancia a nivel global.

Tabla 13. Posición de las principales economías de América Latina en los *rankings* de facilitación de comercio.

	Enabling Trade	Doing Business
Argentina	94	121
Brasil	110	116
Chile	21	48
Colombia	85	54
Ecuador	81	117
Guatemala	69	81
Honduras	86	110
México	51	38
Panamá	58	69
Perú	54	50
El Salvador	74	86
Venezuela	136	186

Fuente: elaboración propia (2017)

Rivalidad entre competidores:

Por último, se expone el caso de la rivalidad entre competidores, ante lo cual se manifiesta que la industria químico farmacéutica en México se encuentra muy desarrollada y que existen grandes compañías multinacionales que se han instalado en México, país en el cual encuentran mano de obra barata y condiciones favorables para la inversión extranjera, se considera que en este mercado es extremadamente alta.

Para el caso de Chile es considerada actualmente la economía más estable de América latina, su industria se concentra principalmente en la minería y los servicios, la industria ganadera no aporta mucho al PIB del país sin embargo, es un mercado interesante para la organización, por la dinámica del intercambio comercial entre Chile y Colombia, se considera que en este mercado la rivalidad es moderada.

El caso del triángulo del norte centroamericano es un mercado pequeño, con una industria poco desarrollada, principalmente basada en el sector textil y agropecuario, existen pocos competidores en la industria química farmacéutica, es un mercado en el que los productos colombianos se encuentran muy bien posicionados, esto lo convierte en un destino atractivo para las exportaciones, para este mercado se considera que la rivalidad es baja.

Finalmente, el caso de Ecuador, considerado un país tradicionalmente centrado en la agricultura, la minería y la pesca. Sin embargo, en los últimos años la industria petrolera ha ocupado un papel vital en el desarrollo del país, pero a partir de la caída de los precios del crudo, las exportaciones de los productos básicos se han convertido en el verdadero motor de crecimiento de Ecuador, a pesar de ser el mercado más cercano, la mayor parte de los productos del sector químico farmacéutico que se consumen en Ecuador provienen de China a precios muy bajos, con relación al de los productos fabricados por la organización, a pesar de que Ecuador no posee una industria química farmacéutica desarrollada, se considera que la rivalidad es alta.

En esta situación existen múltiples objetivos en conflicto y debe utilizarse el método de ponderación para la resolución del modelo, teniendo en cuenta que se han fijado ponderaciones a cada uno de los objetivos y la escala de valoración se encuentra establecida.

Propuesta del departamento financiero

En primera instancia, debe tenerse en cuenta que la participación en el mercado colombiano no es objeto de discusión. La empresa continuara atendiendo este mercado como lo ha venido haciéndolo, así que el primer paso es calcular las ventas esperadas para Colombia en el año 2017. Esta operación se realiza con la siguiente información:

Tabla 14. Previsión de ventas para el mercado colombiano

Demanda agregada	1.350.000	
Escenario	Muy favorable	Poco favorable
Participación en el mercado	6,5%	6,0%
Unidades a vender	87.750	81.000
Probabilidad de ocurrencia	0,9	0,1

Fuente: elaboración propia (2017).

Las unidades esperadas a vender en Colombia durante el año 2017 son:

Unidades esperadas a vender = $(0,9) \cdot 87.750 + (0,1) \cdot 81.000 = 87.075$ unds.

Nota: Esto aplica para todos los escenarios que se analizarán a cada país en estudio.

Como en todo problema de Teoría de Decisiones, es necesario primero identificar sus elementos fundamentales, es decir las alternativas, los estados de la naturaleza y los pagos. En el caso que se está estudiando es claro que el interés de la empresa es determinar hacia cuál país es más rentable exportar sus productos. Para este caso en particular las alternativas de decisión están representadas por los 4 países de interés, a saber:

A1: México

A2: Ecuador

A3: Triángulo Norte Centroamericano (TNC)

A4: Chile

Los Estados de la Naturaleza son esos escenarios que pueden ocurrir luego de tomar la decisión y que influyen directamente en el pago esperado. Son eventos cuya ocurrencia está fuera del control del tomador de decisiones y tienen unas probabilidades de ocurrencia asociadas. En este caso los estados de la naturaleza son:

E1: Escenario muy favorable

E2: Escenario moderado

E3: Escenario poco favorable

Los pagos asociados a cada decisión con base en los estados de la naturaleza, corresponden a la Ganancia Neta que obtendría la empresa en el año 2017 en cada uno de los mercados. Para hallar estos pagos es necesario estimar la relación costo/beneficio que obtendrá la empresa para el año 2017 para cada país (Alternativas) considerando cada uno de los escenarios que pueden ocurrir (Estados de la Naturaleza).

Como cada estado de la naturaleza tiene unas probabilidades de ocurrencia diferentes para cada país y no todos los estados se presentan en todos los países, se hace necesario realizar un análisis por separado para cada país. Iniciemos por la alternativa 1, es decir el país México:

El siguiente paso es estimar el costo unitario de producción para cada uno de los escenarios, en la tabla 15 se presenta la estructura de costos de producción del año 2016.

Tabla 15. Estimación de costo de producción 2016

Unidades producidas	87850
Costo fijo	\$526.500
Costo variable unitario	\$351.000
Costo variable total	\$4,0
Costo de producción	\$877.500
Costo unitario	\$10,0

Fuente: elaboración propia (2017).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, si la empresa decide exportar a México (A1) y se presenta un escenario muy favorable (E1) las ventas totales de la empresa, en unidades, serían de:

Ventas (unidades) = 87.075 (en Colombia) + 45000 (en México) = 132.075 Unidades

Esto es, 10,06% más unidades de la capacidad máxima de producción actual de la empresa, que es de 120.000 unidades. Esta situación obligaría entonces a realizar una ampliación de tal capacidad de producción, lo que hace que la empresa incurra en unos gastos financieros de 11.475 USD al año.

Además, la venta de estas unidades implica incurrir en unos costos de exportación, a saber:

Tabla 16. Estimación de costo de exportación

	México	Ecuador	TNC	Chile
Demanda agregada	2.250.000	360.000	97.000	340.000
Precio de referencia USD	\$15	\$12	\$23	\$16
Costo de exportación USD CIF (5000 unds.)	\$1.500	\$1.200	\$1.300	\$900

Fuente: elaboración propia (2017).

Más un costo por empaque y embalaje del producto, equivalentes a \$2 USD por cada 50 unidades.

Entonces, continuando con el caso de exportar hacia México con el escenario muy favorable, tendríamos los siguientes costos:

Costo de exportación = $(45.000 / 5.000) * 1.500 = 13.500$ USD

Costo de empaque y embalaje = $(45.000 / 50) * 2 = 1.800$ USD

Total costos de exportación = $13.500 + 1800 = 15.300$ USD

Ahora nos falta determinar el costo de producción unitario para la empresa en cada uno de los escenarios.

Tabla 17. Costos de producción A1 México

	Unidades a producir	Costo fijo	Costo variable unitario	Costo variable	Costo de producción	Costo unitario
E1	132075	526500	4,00	528300	1054800	8,0
E2	109575	526500	4,00	438300	964800	8,8
E3	98325	526500	4,00	393300	919800	9,4

Fuente: elaboración propia (2017).

A continuación, en la tabla 18 se estima el beneficio esperado en cada uno de los escenarios que se prevén para el mercado mexicano.

Tabla 18. Beneficio esperado A1

	Escenario muy favorable E1	Escenario Moderado (E2)	Escenario poco favorable E3
Participación en el mercado	2%	1%	0,50%
Unidades a vender	45000	22500	11250
Ventas totales (incluye Colombia)	132075	109575	98325
Ingresos por venta internacional	675000	337500	168750
Costo de producción	359387	198111	105240
Costo de exportación	15300	7650	3825
Costos financieros	11475	0	0
Beneficio esperado	288838	131739	59685

Fuente: elaboración propia (2017)¹.

¹ Nota: Los datos de Gastos de Marketing, Administración y Generales se tomaron con base en el Estado de Resultados para el año 2016. Además, a los gastos financieros que aparecen en el Estado de Resultados para el año 2016 (1.316 USD) se le adicionaron los 11.475 USD en que se incurre ahora por el préstamo para la ampliación de la capacidad de producción.

Este mismo análisis debe realizarse para las demás alternativas Ecuador (A2), TNC (A3), Chile (A4), utilizando sus datos correspondientes de Escenarios que aplican, sus probabilidades de éxito, sus costos, etc.

Análisis del Mercado Ecuatoriano

Tabla 19. Costos de Producción por Escenario Ecuador

	Unidades a producir	Costo fijo	Costo variable unitario	Costo variable	Costo de producción	Costo unitario
E1	101475	526500	4,00	405900	932400	9,2
E2	94275	526500	4,00	377100	903600	9,6
E3	90675	526500	4,00	362700	889200	9,8

Fuente: elaboración propia (2017).

A continuación, en la tabla 220 se estima el beneficio esperado en cada uno de los escenarios que se prevén para el mercado ecuatoriano.

Tabla 20. Beneficio esperado A2

	Escenario muy favorable E1	Escenario Moderado (E2)	Escenario poco favorable E3
Participación en el mercado	4%	2%	1,00%
Unidades a vender	14400	7200	3600
Ventas totales (incluye Colombia)	101475	94275	90675
Ingresos por venta internacional	172800	86400	43200
Costo de producción	132314	69010	35303
Costo de exportación	4032	2016	1008
Beneficio esperado	36454	15374	6889

Fuente: elaboración propia (2017).

Análisis del mercado del Triángulo del Norte Centro Americano

Tabla 21. Costos de producción por escenario TNC

	Unidades a producir	Costo fijo	Costo variable unitario	Costo variable total	Costo de producción	Costo unitario
E1	96775	526500	4,00	387100	913600	9,4
E3	93865	526500	4,00	375460	901960	9,6

Fuente: elaboración propia (2017).

A continuación, en la tabla 22 se estima el beneficio esperado en cada uno de los escenarios que se prevén para el mercado ecuatoriano.

Tabla 22. Beneficio esperado TNC

	Escenario muy favorable E1	Escenario Moderado (E2)	Escenario poco favorable E3
Participación en el mercado	10%	0%	7,00%
Unidades a vender	9700	0	6790
Ventas totales (incluye Colombia)	96775	0	93865
Ingresos por venta internacional	223100	0	156170
Costo de producción	91572	0	65246
Costo de exportación	2910	0	2037
Beneficio esperado	128618	0	88887

Fuente: elaboración propia (2017).

Análisis del mercado del Triángulo del Norte Centro Americano

Tabla 23. Costos de producción por escenario Chile

	Unidades a producir	Costo fijo	Costo variable unitario	Costo variable total	Costo de producción	Costo unitario
E1	104075	526500	4,00	416300	942800	9,1
E3	97275	526500	4,00	389100	915600	9,4

Fuente: elaboración propia (2017).

A continuación, en la tabla 24 se estima el beneficio esperado en cada uno de los escenarios que se prevén para el mercado chileno.

Tabla 24. Beneficio esperado Chile

	Escenario muy favorable E1	Escenario Moderado (E2)	Escenario poco favorable E3
Participación en el mercado	3%	0%	2,00%
Unidades a vender	17000	0	10200
Ventas totales (incluye Colombia)	104075	0	97275
Ingresos por venta internacional	272000	0	163200
Costo de producción	154000	0	96007
Costo de exportación	3740	0	2244
Beneficio esperado	114260	0	64949

Fuente: elaboración propia (2017).

Ahora bien, ya teniendo estas ganancias netas, se puede construir la matriz de decisión para cada una de las Alternativas, a partir de esta información es posible estimar el valor esperado de cada una de las alternativas, esta información se resume en la tabla 24.

Tabla 25. Matriz de decisión del departamento financiero

	E1	E2	E3	Valor esperado
A1	57.768	79.043	11.937	148.748
A2	7.291	9.224	1.378	17.893
A3	90.032	-	26.666	116.698
A4	57.130	-	32.474	89.604

Fuente: elaboración propia (2017).

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, de acuerdo con la propuesta del director financiero la empresa obtendría mayores ganancias si decide exportar sus productos hacia México, es decir que la alternativa A1 es la más conveniente para la empresa. En la matriz de la tabla 25 se observa que existe dominancia pues la alternativa A2 es inferior a las demás en todos los escenarios, razón por la cual bajo los argumentos propuestos por el departamento financiero el mercado ecuatoriano ni siquiera debe ser considerado como opción.

Propuesta del departamento de mercadeo

Para construir el Árbol de Decisión del caso, se utilizará la información proporcionada por el Director de *marketing*, sobre las condiciones establecidas por cada uno de los Agentes que se encuentran en los cuatro países considerados como alternativas para iniciar el proceso de internacionalización. Lo primero es establecer los costos de producción y beneficios esperados en cada uno de los mercados, los cuales se ilustran a continuación en la tabla 26.

Tabla 26. Estimación de costos

	Agente 1	Agente 2	Agente 3	Agente 4	Agente 5
Unidades demandadas	45000	25000	15000	12000	13600
Unidades a producir	132075	112075	102075	99075	100675
Costo fijo	526500	526500	526500	526500	526500
Costo variable	528300	448300	408300	396300	402700
Costo de producción total	1054800	974800	934800	922800	929200

Costo unitario	8,0	8,7	9,2	9,3	9,2
Costo de exportación	15300	8500	4200	3600	3244
Costos financieros	11475	0	0	0	0
Costo total mercancía exportada	386162	225944	141570	115370	128768
Precio de venta	11	13	12	19	16
Ventas esperadas	495000	325000	180000	228000	217600
Utilidad esperada	108838	99056	38430	112630	88832

Fuente: elaboración propia (2017).

Seguidamente se analizarán cada una de las alternativas de la empresa con sus respectivos eventos y opciones:

Si la empresa decide exportar a México (A1), tiene las siguientes opciones

Vender al agente 1 (A1AG1)

Vender al agente 2 (A1AG2).

Si se decide por A1AG1, pueden ocurrir dos eventos: que se vendan todas las 45000 unidades exigidas por el agente (A1AG1E1), o que solo se vendan el 90% de estas (A1AG1E2). Para cualquiera de los dos eventos, la empresa debe hacer una inversión para ampliar la capacidad de producción y poder cumplir con los envíos. Esta inversión hace que la empresa asuma unos costos financieros de USD 11.475 anuales. Si se presenta A1AG1E1, las ganancias marginales de la empresa solo dependen de la venta de las 45.000 unidades a USD 13 cada una, menos su costo de producción y su costo de exportación que incluye la exportación como tal más el costo de empaque y embalaje que alcanzan los USD 15.300. Por tanto su ganancia marginal sería:

$$(45.000 \times 11) - (45.000 \times 8) - 15.300 - 11.475 = 495.000 - 360.000 - 15.300 - 11.475 = 108.838 \text{ USD}$$

La probabilidad de ocurrencia de este escenario es del 90%.

Si se presenta A1AG1E2, se debe decidir entre repatriar las unidades no vendidas, que serían 4.500 (A1AG1E2O1) o dejarlas perder (A1AG1E2O2). Las diferencias entre estas dos opciones es que en la primera se incurre en costos de repatriación, pero las unidades se recuperan y forman parte de los activos de la compa-

ña. En la segunda opción no se incurre en más costos, pero se pierde el costo de producción de las unidades. Las ganancias de estas opciones se muestran a continuación:

Para A1AG1E201:

$$(40.500 \times 11) + (4.500 \times 8) - 360.000 - 15.300 - 11.475 - 1.500 = 445.500 + 36.000 - 386.162 - 1.500 = 93.838 \text{ USD}$$

Para A1AG1E202:

$$40.500 \times 11 - 360.000 - 15.300 - 11.475 = 445.500 - 386.162 = 59.338 \text{ USD}$$

Esto indica que en caso de presentarse el evento A1AG1E2, la empresa debe tomar la decisión de repatriar las 4.500 unidades no vendidas (A1AG1E201). La probabilidad de ocurrencia de este escenario es del 10%. Con esto, se puede estimar la ganancia marginal esperada para la opción A1AG1 es:

$$108.838 * (0,90) + 93.838 * (0,10) = \text{USD } 107.338$$

Para esta opción solo se considera la opción de ampliar la capacidad para cumplir con el mercado nacional y con el internacional, ya que la opción de disminuir la oferta nacional para cubrir la internacional sin ampliar la capacidad de producción, puede traer mayores consecuencias y lo que se perdería puede ser mucho mayor que lo que se gana.

Si se decide por vender al agente 2 (AG2), también se presentan dos posibles eventos. Que se vendan todas las 25.000 unidades a USD 13 cada una (AG2E1) o que solo se venda el 95% de estas (AG2E2). Si se presenta (AG2E1), la ganancia marginal depende de la venta de las 25.000 unidades a USD 13 cada una, los costos de producción (USD 8,7 cada una) y los costos de exportación que ascienden a USD 8.500 (incluyendo costos de empaque y embalaje). Los cálculos se muestran a continuación:

$$(25.000 \times 13) - (25.000 \times 8,7) - 8.500 = 325.000 - 225.944 = 99.056 \text{ USD}$$

La probabilidad de ocurrencia de este evento es del 95%

Si se presenta el escenario 2 (AG2E2), se tienen tres opciones. La primera es repatriar las 1.250 unidades e ingresarlas nuevamente al inventario (AG2E201), la

segunda es vender directamente esas 1.250 unidades en México incurriendo en un costo de promoción (AG2E202). La tercera opción es repatriar las unidades y dejar que se pierdan (AG2E203). Las ganancias esperadas de cada opción se presentan a continuación:

Para AG2E201:

$$(23.750 \times 13) + (1.250 \times 8,7) - 225.944 - 1.500 = 308.750 + 10.875 - 225.944 - 1500 = 92.181 \text{ USD}$$

Para AG2E202:

$$(25.000 \times 13) + (1.250 \times 2) - 225.944 = 325.000 - 2.500 - 225.944 = 96.556 \text{ USD}$$

Para AG2E203:

$$(23.750 \times 13) - (1.250 \times 8,7) - 225.944 = 308.750 - 10.875 - 225.944 = 71.931 \text{ USD}$$

Es decir que en caso de presentarse el escenario AG2E202 para la empresa es más conveniente vender las 1.250 unidades en México directamente, pagando por la promoción adicional. La probabilidad de ocurrencia de este escenario es del 10%.

Con esto, la ganancia marginal esperada de vender al Agente 2 (A1AG2) es:

$$(99.056 \times 0,90) + (96.556 \times 0,10) = 98.556 \text{ USD.}$$

Es decir que entre los dos agentes mexicanos, el vender al Agente 1 (AG1) produce mayores ganancias marginales esperadas para la empresa. Por tal motivo, de vender a México, será este agente el que se tendrá en cuenta.

Para determinar la segunda alternativa, A2, debemos considerar la propuesta del Agente Ecuatoriano (AG3), si se decide vender a este, las ganancias marginales obtenidas estarían dadas por la venta de las 15.000 unidades demandadas por el agente a USD 12 dólares la unidad, menos los costos de producción (USD 10 cada una) y los costos de exportación, empaque y embalaje. A continuación los cálculos:

$$(15.000 \times 12) - (15000 \times 9,2) - 4.200 = 180.000 - 138.000 - 4.200 = 38.430 \text{ USD}$$

Al considerar la tercera alternativa (A3) de exportar hacia El Salvador (AG4), las ganancias marginales se calcularán de manera similar al realizado en (A2), con la diferencia que en este mercado pagan las unidades a 21 dólares por unidad:

$$(12.000 \times 19) - (12.000 \times 9,3) - 3.600 = 228.000 - 115.370 = 112.630 \text{ USD}$$

Para el Agente de Chile (AG5), como no tiene un mínimo de unidades exigido, se propone el envío de la cantidad esperada, teniendo en cuenta la participación esperada en el mercado de acuerdo con la posibilidad de que se dé un escenario muy favorable (17.000 unidades) o uno poco favorable (10.200 unidades), los cuales tienen la misma probabilidad de ocurrencia (50% cada uno):

$$(17.000 \times 0,50) + (10.200 \times 0,50) = 13.600 \text{ unidades}$$

Teniendo esto claro, se identifican dos posibles situaciones, que se vendan todas las unidades enviadas (AG5E1) o que ocurra el escenario poco favorable (AG5E2) y solo se vendan 10.200 unidades (AG5E2), ambas con la misma probabilidad de ocurrencia (50%).

A continuación se presentan los cálculos para AG5E1:

$$(13.600 \times 16) - (13.600 \times 9,2) - 3224 = 217600 - 128768 = 88.832$$

Pero si se presenta el evento AG5E2, PROVECAR debe decidir entre dos opciones, dejar perder las 3.400 unidades que no se lograron vender (AG5E2O1) o repatriarlas e ingresarlas nuevamente al inventario (AG5E2O2). A continuación, se presentan los cálculos de las ganancias para estas opciones:

Para AG5E2O1:

$$(10200 \times 16) - (13.600 \times 9,2) - 3224 = 163200 - 125120 - 3.224 = 41.304$$

Para AG5E2O2:

Para AG5E2O1:

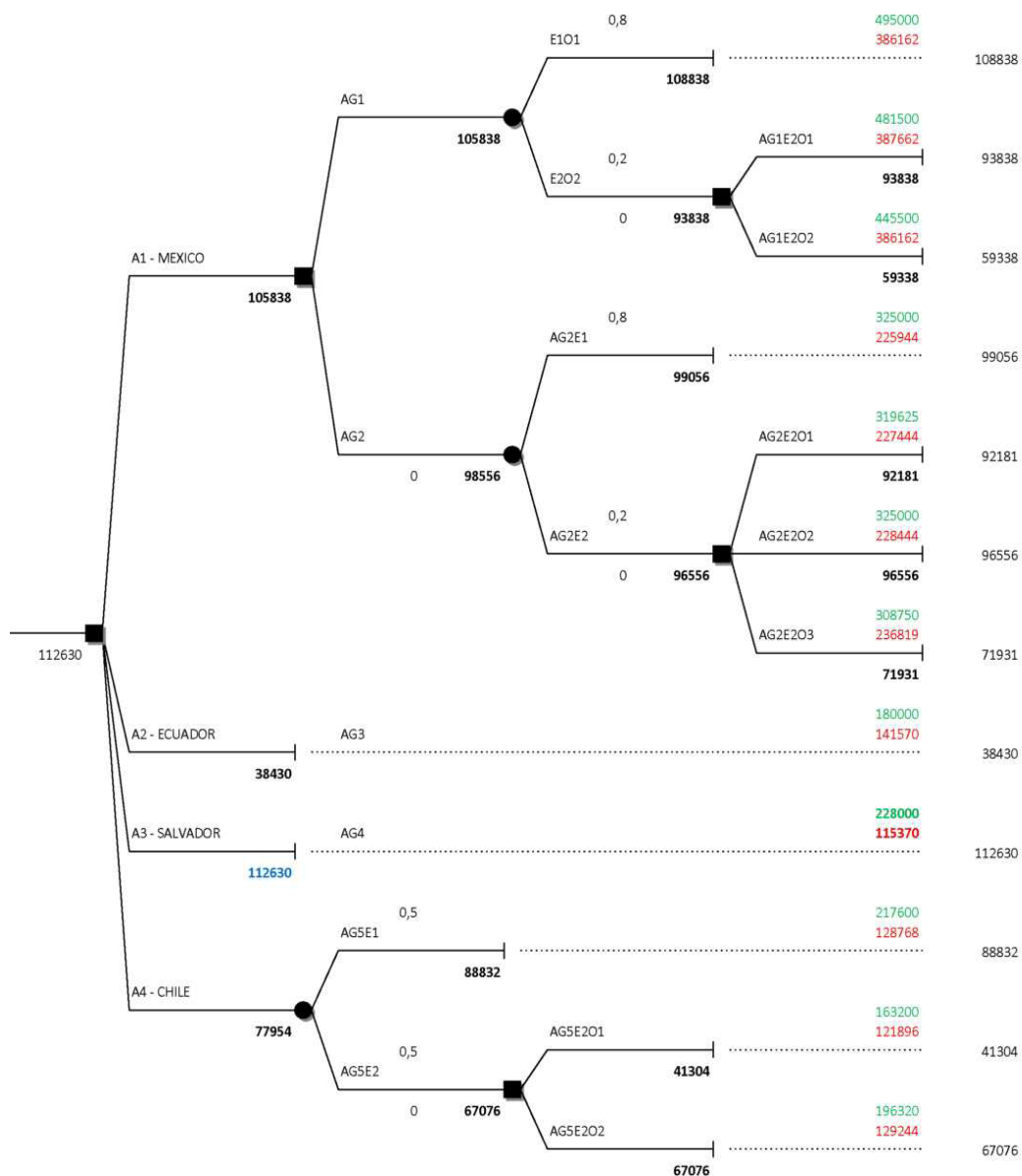
$$(10200 \times 16) + (3600 \times 9,2) - (13.600 \times 9,2) - 3224 - 900 = 196.320 - 129244 = 67.076$$

Es decir que si se presenta el evento AG5E2, la mejor decisión para la empresa es repatriar las unidades que no se vendieron (AG5E2O2).

Teniendo esto, la ganancia marginal esperada para el agente de Chile es:

$$(88.832 \times 0,50) + (67.076 \times 0,50) = 77.954 \text{ USD}$$

A continuación, en la figura 4, se presenta el árbol de decisión completo.



Fuente: elaboración propia (2017)

Dado esto, se tiene que al considerar la propuesta del departamento de *marketing*, los beneficios esperados que obtendría la empresa serían mayores en la alternativa A3, correspondiente al mercado salvadoreño, los resultados esperados para cada posible alternativa considerando el factor costo-beneficio se resumen a continuación, ordenados de mayor a menor, en la tabla 27.

Tabla 27. Beneficio esperado por mercado

	País	Beneficio
A3	El Salvador	112.630
A1	México	105.838
A4	Chile	77.954
A2	Ecuador	38.430

Fuente: elaboración propia (2017).

Desde la visión del departamento de planeación y desarrollo

Para darle solución a este tipo de problemas donde la decisión depende de múltiples variables y cada una tiene un factor de importancia distinto para la empresa, se requiere la utilización del método conocido como ponderación de factores. El primer paso es determinar una relación de los factores relevantes, para el caso la gerencia definió los siguientes factores, riesgo país, facilidad para hacer negocios, rivalidad entre competidores, costo beneficio y riesgo cambiario, posteriormente se debe asignar una escala de calificación para cada una de las alternativas posibles, para el caso la escala establece valores de 1 a 4, asignando un valor de 4 la mejor alternativa posible. Finalmente asignar un valor ponderado a cada factor que refleje su importancia relativa y a partir de allí calcular el valor esperado en cada uno de los factores, para el caso estos valores pueden observarse en la segunda casilla de la tabla 33.

Se procede a continuación a evaluar cada uno de los factores de acuerdo con la escala establecida, iniciando con el Factor 1 (F1) Riesgo País, de acuerdo con la información contenida en la tabla 13, Se puede observar que el país con mejor calificación de riesgo es Chile, a cual se le asignara el mayor puntaje, seguido México, Ecuador y por último, el país que representa mayor riesgo país es El Salvador por lo cual se le asigna el menor valor, a continuación se presenta la escala de valoración de mayor a menor en la tabla 28.

Tabla 28. Evaluación del factor riesgo país

	Moody's	S&P	Calificación
Chile	Aa3	AA-	4
México	A3	BBB+	3
Ecuador	B3	B	2
El Salvador	B3	B-	1

Fuente: elaboración propia (2017).

De manera similar, se realizara el análisis para la variable facilidad para hacer Negocios (F2), teniendo en consideración la información contenida en la tabla 15, el país mejor posicionado en términos de facilitación de comercio es Chile, por lo tanto se le asignara el mayor valor, seguido de México, El Salvador y por ultimo Ecuador al cual se le asigna el menor valor, a continuación se presenta la escala de valoración de mayor a menor en la tabla 29.

Tabla 29. Facilidad para hacer negocios

	Enabling Trade	Doing Business	Calificación
Chile	21	48	4
México	51	38	3
El Salvador	74	86	2
Ecuador	81	117	1

Fuente: elaboración propia (2017).

Para realizar la valoración del factor costo / beneficio (F3), se tomara la información de la tabla 26, en la cual se determinó previamente el ingreso marginal de cada una de las alternativas de exportación. En este caso la mayor calificación corresponde a El Salvador, que representa el mayor beneficio, seguido de México, Chile y Ecuador. La valoración se presenta a continuación en la siguiente tabla 30.

Tabla 30. Costo / Beneficio

	Beneficio	Calificación
El Salvador	112.630	4
México	105.838	3
Chile	77.954	2
Ecuador	38.430	1

Fuente: elaboración propia (2017).

Para el factor de riesgo cambiario, se tomara en cuenta el tiempo de pago de la mercancía, asignando el mayor valor al proveedor que cancele la factura de venta en menor tiempo, que en este caso es Ecuador, seguido de El Salvador, México y por ultimo Chile, el cual no estipula una fecha exacta para el pago, en la tabla 31 se presenta la calificación de este factor.

Tabla 31. Riesgo cambiario

	Plazo de pago en días	Calificación
Ecuador	30	4
El Salvador	60	3
México	90	2
Chile	Sin Fecha	1

Fuente: elaboración propia (2017).

Por último se toma en consideración la rivalidad entre competidores, de acuerdo con la información presentada por el departamento de planeación el mercado menos competido es el centroamericano, seguido por Chile, Ecuador y México, las valoraciones se resumen en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 32. Entre competidores

	Rivalidad	Calificación
El Salvador	Baja	4
Chile	Moderada	3
Ecuador	Alta	2
México	Alta	1

Fuente: elaboración propia (2017).

Teniendo lo, se procede a calcular la Calificación Esperada para cada una de las alternativas, multiplicando cada calificación obtenido por el factor de ponderación de cada variable. De esta manera se tiene los siguientes resultados:

Tabla 33. Resumen de ponderación de factores

Variable	Ponderación	El Salvador	Chile	México	Ecuador
Relación costo beneficio	0,35	4	2	3	1
Riesgo cambiario	0,20	3	1	2	4
Facilidad para hacer negocios	0,15	2	4	3	1
Riesgo país	0,25	1	4	3	2
Rivalidad entre competidores	0,05	4	3	1	2
Ponderación total	1	2,75	2,65	2,70	1,90

Fuente: elaboración propia (2017).

Teniendo en cuenta estos resultados, se puede concluir que el mejor destino para las exportaciones es El Salvador país que presenta unas condiciones más atractivas para exportar los productos de la empresa es El Salvador ya que obtuvo la mayor Ponderación, sin embargo, al considerar todas las variables de interés la diferencia de este mercado, con relación a Chile y México es muy pequeña.

En definitiva, a través de este estudio de caso se evidencia la importancia y aplicabilidad que tiene la teoría de la decisión en el mundo empresarial, un proceso de toma de decisiones bien fundamentado y analizado desde múltiples factores permite a la organización reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo en las operaciones comerciales.

Se igual manera se puede evidenciar como los diferentes enfoques y perspectivas influyen sustancialmente en la decisión, demostrándola subjetividad que existe en la toma de decisiones, de acuerdo con la percepción del observador, pues en una misma situación se encuentran planteamientos que conducen a resultados diferentes.

Es importante tener en cuenta analizar múltiples enfoques para minimizar el impacto de los sesgos en el proceso de toma de decisiones, pues los diferentes sesgos analizados en el presente documento pueden conducir a decisiones erradas que pueden conducir a la organización a tener pérdidas incuantificables.

REFERENCIAS

- Aguirre, M. (2011). *Teoría de la decisión*, Capítulo 10, Origen y formación de los sesgos cognitivos. Pearson.
- Banco de La República (02/15/2017) "Tasa representativa del mercado" disponible en: www.banrep.gov.co/
- Banco Mundial (2016). *Doing Business*. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org>
- Bonatti, P. (2011). *Teoría de la decisión. Capítulo 1. La decisión*. Pearson.
- Daniels, J. (2010). *Negocios Internacionales, Ambientes y operaciones*. Pearson.
- Datosmacro (15/02/2017). *Riesgo país*. Disponible en: www.datosmacro.com
- Foro Económico Mundial (2016). *Enabling Trade Report*. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016>
- Gallagher, C. & Watson, H. (1982). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. McGraw Hill.

- Goldratt, E. (1984). *La meta: un proceso de mejora continua*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Hammond, Keeney & Raiffa (1998). *Las trampas ocultas en la toma de decisiones*. Harvard Business Review.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional*. Thomson.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales, Competencia en el mercado global*. Mc Graw Hill.
- Koontz H. & Wehrich, H. (2014). *Elementos de administración*. Capítulo 6, Toma de Decisiones. McGraw Hill.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial*. Pearson.
- Markowitz, H. (1952). *Portfolio selection*. *The journal of finance*, 7 (1), 77-91.
- Monsalve, S. (2003). *John Nash y la teoría de juegos*. Lecturas Matemáticas.
- Pavesi, P. (s.f.). *Psicología de la decisión*.
- Pavesi, P. (s.f.). *Cinco Lecturas prácticas sobre algunos problemas de decidir*.
- República de Colombia (2000). *Ley 590 de 2000*. Diario Oficial 44.078 de 12 de julio 2000
- Robbins, S. (2010). *Administration*. Prentice Hall
- Serrano, S. (2011). *Teoría de la decisión*, Capítulo 3, Elementos del proceso Decisorio. Pearson.
- Snowden, D. y Boone, M. (2007). *Un marco para la toma de decisiones del líder*. Harvard Business Review.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*, 2nd rev.
- Weber, Max. (1947). *La teoría de la organización social y económica*.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.

Este libro reúne los trabajos presentados en el marco del I Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiantes de la Red Académica Internacional REOALCel y representa en las ideas, pensamientos y proceso investigativo de sus autores, un elemento potencial a través del cual se promueve la posibilidad de contar con alternativas que fomenten la eficiencia y eficacia de la organización, dado que proporciona en sus capítulos diferentes tendencias y métodos para optimizar las acciones empresariales, enfatizando el aporte al proceso académico y científico y mostrando cómo se logra el aprovechamiento de las capacidades y las potencialidades que puede alcanzar una organización.



978-958-52459-5-2

EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR

