

Tendencias de la Administración Global. Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía, es un libro por capítulos desarrollado en el marco del proyecto de investigación: Plan de mejora para las unidades productivas conformadas por las víctimas del conflicto armado colombiano asociadas al programa ASOVIVIR – Norte de Santander para su fortalecimiento, creación, captura y entrega de valor. Estos trabajos fueron articulados en ocho capítulos organizados de la manera siguiente:

Capítulo 1: Empresas familiares: ciclo de vida, gobernanza, sucesión y sus implicaciones; **Capítulo 2:** Análisis a la delimitación de los ecosistemas de páramo; **Capítulo 2:** Implicaciones del emprendimiento, economía solidaria e inclusión social en la base de la pirámide; **Capítulo 3:** Estrategias de innovación empresarial como herramienta diferencial para la sostenibilidad y el crecimiento; **Capítulo 4:** La innovación: una mirada desde el enfoque de la economía de colores en el océano azul; **Capítulo 5:** Modelo de negocios versus planes de negocios. Una revisión desde los negocios de baja renta; **Capítulo 6:** Direccionamiento estratégico como factor de competitividad empresarial en la base de la pirámide (BdP); **Capítulo 7:** Competitividad una mirada desde la ventaja competitiva y su incidencia en las capacidades dinámicas organizacionales y **Capítulo 8:** Bioeconomía.

Escanee el código QR para conocer más títulos publicados por Ediciones Universidad Simón Bolívar



EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



ISBN 978-958-53175-0-5

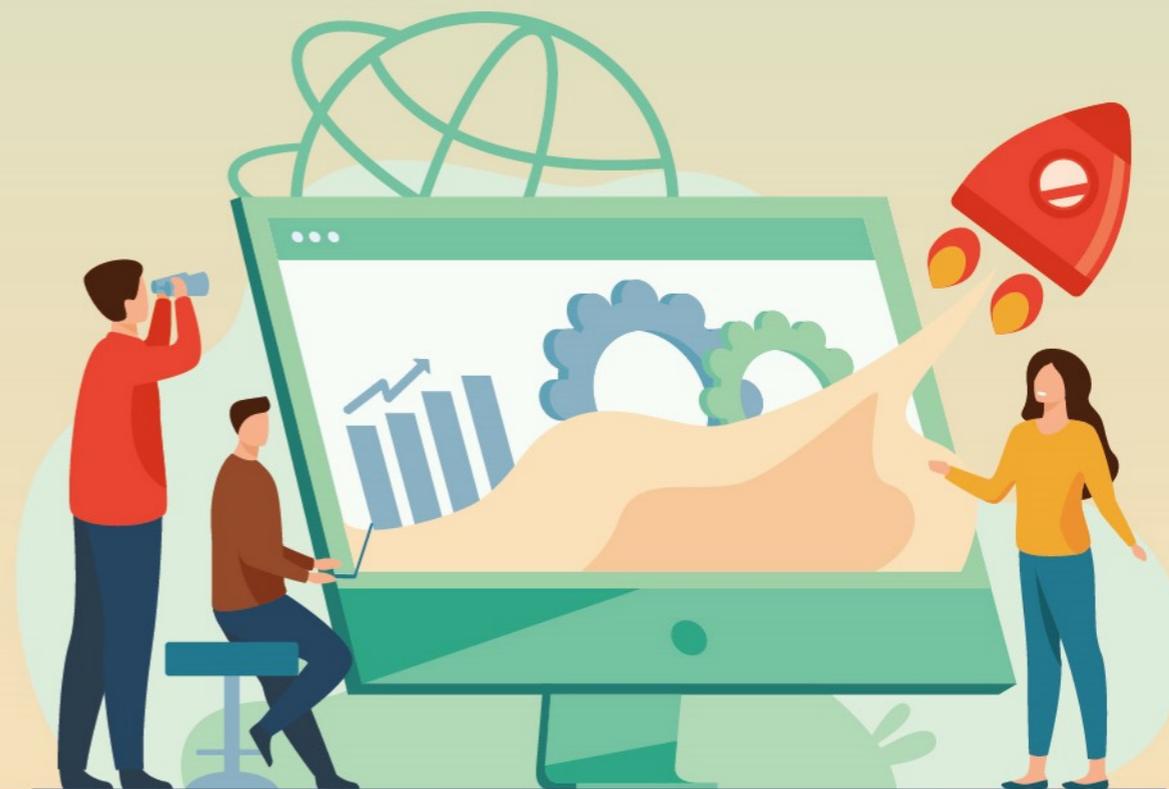


Tendencias de la administración global

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Editores: Neida Albornoz-Arias
Grislyy-D Jaimes-Bolívar
Jhon-Franklin Espinosa-Castro



UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR

BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA | VIGILADA MINEDUCACIÓN



Res. 23093, del MEN

Tendencias de la **administración** **global** | Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

**TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN GLOBAL
UNA MIRADA DESDE EL EMPRENDIMIENTO
SOCIAL, INNOVACIÓN, ESTRATEGIA.
COMPETITIVIDAD Y BIOECONOMÍA**

© Neida Albornoz-Arias - Grisly-D Jaimes-Bolívar - Ana-Emilce
Contreras-Wilches - Enmanuel-Omar Nava-Sarmiento - Sheyla-Vanessa
Herrera-Martínez - Edgar-Arturo Gutiérrez-Limas - Doris Palma-Suárez
- Karen Carrillo-Guecha - Gladys-Katerine Collantes-Miranda - Manuel
Riaño-Garzón - Wilmar Angarita-Bautista - Diego Rivera-Porras -
Akever-Karina Santafé-Rojas - Nathalie Raynaud-Prado - Angélica
M Carvajal-Guerrero - Lissette-Gabriela Maldonado-Niño - María del
Pilar Jaimes Casallas - M-Andreína Moros-Ochoa - Solange D. Jordan-
Bustamante

Editores: Neida Albornoz-Arias - Grisly-D Jaimes-Bolívar
Jhon-Franklin Espinosa-Castro

Grupos de investigación: Altos Estudios de Frontera (ALEF)
Director: Neida Albornoz-Arias

Grupos de investigación: Gestión Organizacional
Director: Ana Beatriz Blanco Ariza

Proceso de arbitraje doble ciego
Recepción: Julio de 2020
Evaluación de propuesta de obra: Julio de 2020
Evaluación de contenidos: Agosto de 2020
Correcciones de autor: Agosto de 2020
Aprobación: Septiembre de 2020

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento
social, innovación, estrategia,
competitividad y bioeconomía

Editores:

*Neida Albornoz-Arias
Grisly-D Jaimes-Bolívar
Jhon-Franklin Espinosa-Castro*

Neida Albornoz-Arias • Grisly-D. Jaimes-Bolívar • Ana-Emilce Contreras-W.
Enmanuel-Omar Nava-Sarmiento • Sheyla-Vanessa Herrera-Martínez
Edgar-Arturo Gutiérrez-Limas • Doris Palma-Suárez • Karen Carrillo-Guecha
Gladys-Katerine Collantes-Miranda • Manuel Riaño-Garzón • Wilmar Angarita-Bautista
Diego Rivera-Porras • Akever-Karina Santafé-Rojas • Nathalie Raynaud-Prado
Angélica M. Carvajal-Guerrero • Lissette-Gabriela Maldonado-Niño
María del Pilar Jaimes Casallas • M-Andreina Moros-Ochoa
Solange D. Jordan-Bustamante

Tendencias de la administración global. Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía / editores Neida Albornoz-Arias, Grisly-D Jaimes-Bolívar, Jhon-Franklin Espinosa-Castro; Ana-Emilce Contreras-W [y otros 18] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2020.

323 páginas : 17 x 24 cm

ISBN: 978-958-53175-0-5 (Versión electrónica)

1. Emprendimiento 2. Empresas - Innovaciones tecnológicas 3. Responsabilidad social empresarial 4. Pequeña y mediana empresa 5. Empresas familiares I. Albornoz-Arias, Neida, editor-autor II. Jaimes-Bolívar, Grisly-D, editor-autor III. Espinosa-Castro, Jhon-Franklin, editor IV. Contreras-W, Ana-Emilce V. Nava-Sarmiento, Enmanuel-Omar VI. Herrera-Martínez, Sheyla-Vanessa II. Gutiérrez-Limas, Edgar-Arturo VIII. Palma-Suárez, Doris IX. Carrillo-Guecha, Karen X. Collantes-Miranda, Gladys-Katherine XI. Riaño-Garzón, Manuel XII. Angarita-Bautista, Wilmar XIII. Rivera-Porras, Diego XIV. Santafé-Rojas, Akever-Karina XV. Raynaud-Prado, Nathalie XVI. Carvajal-Guerrero, Angélica M XVII. Lissette-Gabriela Maldonado-Niño XVIII. Jaimes Casallas, María del Pilar XIX. Moros-Ochoa, M-Andreina XX. Jordan-Bustamante, Solange D XXI. Título

658.421 T291 2020 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 21ª edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Producido en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Octubre de 2020

Barranquilla

Made in Colombia

Cómo citar este libro:

Albornoz-Arias, N., Jaimes-Bolívar, G.D., y Espinosa-Castro, J.F. (Ed.). (2020). *Tendencias de la administración global Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía*. Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.



Contenido

Presentación.....	9
Prólogo	11
Prefacio	17
Introducción	23
Capítulo 1: Empresas familiares: ciclo de vida, gobernanza, sucesión y sus implicaciones	25
<i>Family businesses: life cycle, governance, succession and its implications</i>	
Capítulo 2: Implicaciones del emprendimiento, economía solidaria e inclusión social en la base de la pirámide	67
<i>Implications of entrepreneurship, solidarity economy and social inclusion at the base of the pyramid)</i>	
Capítulo 3: Estrategias de innovación empresarial como herramienta diferencial para la sostenibilidad y el crecimiento.....	103
<i>Business innovation strategies as a differential tool for sustainability and growth</i>	

	Capítulo 4: La innovación: una mirada desde el enfoque de la economía de colores en el océano azul.....	137
	<i>Innovation: a look from the focus of the economy of colors in the blue ocean</i>	
	Capítulo 5: Modelo de negocios versus planes de negocios. Una revisión desde los negocios de baja renta	171
	<i>Business model versus business plans. A review from low-income businesses</i>	
	Capítulo 6: Direccionamiento estratégico como factor de competitividad empresarial en la base de la pirámide (BdP)	207
	<i>Strategic targeting as a factor of business competitiveness at the base of the pyramid (BoP)</i>	
6	Capítulo 7: Competitividad una mirada desde la ventaja competitiva y su incidencia en las capacidades dinámicas organizacionales ...	241
	<i>Competitiveness a look from competitive advantage and its impact on dynamic o rganizational capabilities</i>	
	Capítulo 8: Bioeconomía.....	277
	<i>Bioeconomy</i>	
	Acerca de los autores	315

Universidades participantes y proyectos institucionales

 <p>UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR</p>	<p>Proyecto: Plan de mejora para las unidades productivas conformadas por las víctimas del conflicto armado colombiano asociadas al programa ASOVIVIR – Norte de Santander para su fortalecimiento, creación, captura y entrega de valor. Financiado por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación -Colciencias y la Universidad Simón Bolívar, Colombia. Grupos de investigación: 1. Altos estudios de Frontera (ALEF) (Categorizado como A1 en Colciencias, Convocatoria 833 de 2018); 2) Gestión Organizacional (Categorizado como A1 en Colciencias, Convocatoria 833 de 2018). Fecha de inicio del proyecto: 01-08-2019. Fecha de finalización: 30-07-2019.</p>
 <p>Universidad Francisco de Paula Santander Vigilada Mineducación Sede Cucuta</p>	<p>Grupo de investigación en Logística, Competitividad y Negocios Internacionales (Gilocni) (Categorizado como B, Convocatoria 833 de 2018).</p>



Presentación

Las Tendencias de la Administración Global, una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía, adelantado por profesores e investigadores de instituciones de educación superior de Colombia, como son la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), Cúcuta, la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte (FESC), la Fundación Universitaria Konrad Lorenz y la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Cúcuta.

El desarrollo de los capítulos a lo largo del libro, abarcan temáticas como el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía que se abordaron desde un enfoque para empresas de renta baja o de la base de la pirámide (BdP), siendo esta una tendencia de la administración a nivel global. Considerando las temáticas, se desarrollan y analizan contenidos específicos tales como las empresas familiares y todos los factores que este tipo de organizaciones implica, además de temas como las

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

implicaciones del emprendimiento, la economía solidaria e inclusión social, igualmente el análisis de estrategias de innovación empresarial, asimismo se considera la innovación desde el enfoque de la economía de colores en el océano azul, también se reflexiona sobre los modelos versus planes de negocio, el direccionamiento estratégico y tendencias de la economía; temas que otorgan o sirven como una herramienta estratégica para las nuevas, futuras y ya establecidas empresas, buscando generar mayor competitividad, al considerar las distintas herramientas y tendencias empresariales existentes.

Grislyy-D Jaimes-Bolívar



Prólogo

Esta obra fascinante refleja el anhelo por el campo de investigación en áreas empresariales que dé gran crecimiento. Como profesor de administración y emprendimiento, me encantó la estructura y los esfuerzos realizados en este libro, que reúne temas y autores con grandes contribuciones en las cuestiones cubiertas. El trabajo fue organizado por los editores Neida Albornoz Arias, Jhon Espinoza, Grisly Jaimes, de los cuales afirmo dedicación y compromiso con la investigación y la enseñanza en el área empresarial. Brillantes y oportunamente elegidos estos temas conducen a una lectura inusual. Estas páginas y capítulos conquistan y encantan a los amantes de la administración.

La calidad de la escritura, así como las referencias utilizadas para cada tema cubierto, hacen que el trabajo sea actual y consistente. Los capítulos se escribieron con cuidado para relacionar con el universo de las ciencias sociales aplicadas las perspectivas de la investigación y la acción profesional, asegurando la madurez del lector con inquietudes que

susciten una reflexión profunda. Se trata de investigaciones cargadas de conocimiento que revelan ideas y deja nuevas perspectivas que contribuyen al avance de formas nuevas y significativas de pensar en los negocios.

Esta agradable lectura, escrita por tantas mentes brillantes, hace buenas contribuciones y motiva más investigaciones, sirviendo como un legado y una inspiración para futuros estudios. Así, los autores y editores cumplen un papel importante de los miembros de nuestras universidades, que es la investigación. Se necesita investigación y, por lo tanto, generar contribuciones para las generaciones futuras de estudiantes y maestros. En este trabajo también hay una contribución práctica a los emprendedores; aquí se reportan buenas prácticas y formas correctas de lograr el éxito en el área de negocios.

12

También es importante destacar los esfuerzos de la Universidad Simón Bolívar. Es gratificante ver a las universidades latinoamericanas realizar investigaciones y contribuir con la educación y el desarrollo regional. Que estos buenos ejemplos sean replicados, y que las universidades puedan estar cada vez más unidos para hacer buenas investigaciones y que como ejemplo de esta, cumplir su papel en el desarrollo regional.

Fundamentado en ocho capítulos el libro presenta una propuesta de diversos estudios, cubriendo diferentes áreas de la administración. Titulado Empresas familiares, ciclo de vida, gobernanza, sucesión y sus implicaciones el primer capítulo abre perfectamente el tema. Exponiendo las

preocupaciones relacionadas con la gestión de empresas familiares. Contribuye a los problemas del ciclo de vida, la gobernanza y la sucesión, dejando un legado para ver las implicaciones de estos factores en las empresas con características familiares. Este también es un tema pertinente, ya que afecta a la gran mayoría de las empresas que causan fenómenos con resultados a menudo negativos.

El segundo capítulo trata el tema Implicaciones del emprendimiento, economía solidaria e inclusión social en la base de la pirámide. En este capítulo, los autores se preocupan por pasar por la formación conceptual de estos constructos. Por lo tanto, es posible ver cómo se exploró y desarrolló el tema, y cómo llegamos a entenderlo como una herramienta para el desarrollo y la inclusión social.

Estrategias de innovación empresarial como herramienta diferencial para la sostenibilidad y el crecimiento es el tercer tema abordado. Me alegra saber que este tema ha sido una preocupación de los investigadores, porque hay mucho que aportar a la investigación de innovación. Y este tema puede servir como un incentivo para que las organizaciones superen los desafíos de configurar sus negocios con parámetros consistentes con el mercado actual. Como el capítulo cuatro, que hace uso de la teoría del océano azul y la economía del color con una mirada a la innovación, apuntando a las oportunidades de mercado y al desarrollo económico.

El capítulo cinco aborda el tema Modelos de negocios versus Planes de negocios, una revisión desde los negocios de baja

renta. En donde el plan de negocios, aun siendo entendido como una vieja herramienta, siempre es actual ya que las organizaciones aún dependen de él para mejorar o dar forma a sus modelos de negocio.

La competitividad empresarial es el tema central de los capítulos seis y siete. En especial el capítulo siete discute las capacidades dinámicas, un concepto que según sus creadores Teece, Pisano y Shuen va más allá de la capacidad de las organizaciones para mantener una ventaja competitiva, logrando así los procesos mediante los cuales desarrollan y renuevan las competencias organizacionales. Estas investigaciones y casos presentados en este libro son ricos en contribuciones a la competitividad de la estrategia organizacional.

14

Finalmente, con una secuencia centrada en la sostenibilidad económica, el capítulo ocho trata de Bioeconomía. Planteando preocupaciones relacionadas con el tema en América Latina y principalmente en Colombia. Una investigación bibliográfica que ayuda a comprender el concepto y el estado del arte sobre este tema que se ha presentado como una preocupación constante de los investigadores.

Sin duda es imposible agotar los posibles contenidos que pueden ser estudiados por el área de negocios, o los instrumentos que apoyan la gestión. Pero en este libro hay conceptos e información que son muy relevantes para cualquier persona que tenga un problema o investigación que hacer. Estos capítulos presentan soluciones encantadoras

que merecen la reflexión y atención de los lectores interesados en esta área.

El libro todavía encaja como ejemplo y un argumento importante de aproximación entre la investigación y el mundo empresarial práctico. Estas dos dimensiones no son ajenas y la investigación académica siempre será la mejor manera de comprender y abordar los fenómenos empresariales. Por lo tanto, este trabajo sirve como prueba de que esta aproximación entre teoría y práctica es posible y genera buenos resultados.

También me gustaría recordarle a Drucker: "El conocimiento y la información son los recursos estratégicos para el desarrollo de cualquier país". Lo mismo dice que el conocimiento actualmente es el único recurso significativo para las organizaciones. La colaboración de este grupo de autores en este libro para la formación de nuestro conocimiento merece ser enfatizada, tanto para el desarrollo regional como para la mejora empresarial de las organizaciones. El desarrollo debe hacerse con investigaciones y contribuciones serias y actualizadas que tengan sentido de la teoría y la práctica, tal como en este libro.

El contexto del área de administración es dinámico, porque siempre tendrá influencias del mercado, de la tecnología y tantos otros factores que marcan la práctica y la investigación de esta área. Actualizar el conocimiento frente a esta realidad es fundamental para mantener tanto la práctica como la investigación en la frontera del conocimiento, entregando siempre recursos productivos que aseguran el

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

éxito de las organizaciones. Este pensamiento parece haber movido a los autores en el momento de la investigación, dando al libro un aspecto actual y productivo.

Felicito a todos los autores, por el hermoso trabajo que construyeron. Un libro estructurado por la difícil misión de contener pensamientos de varios autores es sinónimo de calidad. Esto se puede ver por el rigor metodológico contenido en cada capítulo, las diversas contribuciones teóricas y prácticas, y por el hecho de que muchos han revisado. Felicitaciones a todos los involucrados.

16

Fue un placer para mí poder pensar en este trabajo y reflejar cada tema a través de los escritos de los autores. Me encanta conocer las propuestas de investigación de los países vecinos de América Latina y poder seguir tales publicaciones, especialmente esta con tanta solidez. A los lectores, les deseo una lectura maravillosa, que puedan aprovechar mucho de esta singular y bella obra.



Prefácio

Esta obra fascinante reflete o anseio pelo campo de pesquisa nas áreas empresariais que é abrangente e esta em crescimento. Como professor de administração e empreendedorismo me encantei pela estrutura e pelos esforços dispostos sobre este livro, que reúne temas e autores com grandes contribuições nos assuntos abordados. A obra foi organizada pelos editores Neida Albornoz Arias, Jhon Espinoza, Grisly Jaimes, dos quais eu afirmo dedicação e empenho sobre a pesquisa e ensino na área empresarial. Brilhante e oportunamente escolhidos estes temas levam a uma leitura inusitada. Estas páginas e capítulos conquistam e encantam os apaixonados pela arte de administrar.

A qualidade da escrita bem como as referências utilizadas para cada tema abordado torna a obra atual e consistente. Os capítulos foram escritos com o cuidado de relacionar ao universo das ciências sociais aplicadas as perspectivas de pesquisas e de atuação dos profissionais, assegurando o amadurecimento do leitor com preocupações que instigam

uma reflexão em profundidade. Trata-se de pesquisas carregadas de conhecimentos, que revelam descobertas e deixam novas perspectivas que contribuem para o avanço de novas e significativas maneiras de pensar as áreas empresariais.

Esta agradável leitura, que foi escrita por tantas mentes brilhantes, apresenta boas contribuições e motiva novas pesquisas, servindo como um legado e uma expiração para futuros estudos. Assim os autores e editores cumprem com um papel importante dos membros das nossas universidades que é a investigação. Pesquisar é preciso, e assim se edificam contribuições para futuras gerações de estudantes e de professores. Nesta obra também existe uma contribuição prática aos empreendedores, aqui são relatadas boas práticas e caminhos corretos para se alcançar o sucesso na área empresarial.

18

É ainda importante ressaltar os esforços da Universidad Simón Bolívar. É gratificante ver as universidades latino-americanas realizarem pesquisas que contribuem com a educação e o desenvolvimento regional. Que estes bons exemplos se repliquem, e que as universidades possam estar cada vez mais unidas para realizarem boas pesquisas e que a exemplo desta, cumpram seu papel no desenvolvimento regional.

Fundamentado em oito capítulos, o livro apresenta uma proposta de estudos diversos, abrangendo diferentes áreas da administração. O primeiro capítulo intitulado Empresas familiares, ciclo de vida, governança, sucessão e suas implicações abre perfeitamente a temática; expondo as

preocupações relacionadas com a gestão de empresas familiares. Contribuí para entender os problemas de ciclo de vida, da governança e com a sucessão, deixando um legado para visualizar as implicações destes fatores nas empresas de características familiares. Trata-se de um tema pertinente, pois afeta a grande maioria das empresas causando fenômenos com resultados frequentemente negativos.

O segundo capítulo trata das Implicações do empreendedorismo, da economia solidária e da inclusão social na base da pirâmide. Neste capítulo, os autores se preocupam em passar pela formação conceitual desses constructos. Portanto, é possível ver como o assunto foi explorado e desenvolvido, e como chegamos a entendê-lo como uma ferramenta de desenvolvimento e inclusão social.

Estratégias de inovação empresarial como ferramenta para sustentabilidade e crescimento é a terceira questão abordada. Fico feliz em saber que esse tópico tem sido uma preocupação dos pesquisadores, porque há muito a contribuir para a pesquisa sobre inovação; Também pode servir de incentivo para que as organizações superem os desafios de configurar seus negócios com parâmetros consistentes com o mercado atual. Assim como no capítulo quatro, aonde os autores fazem uso da Teoria do oceano azul e da economia de cores com um olhar para a inovação, apontando para oportunidades de mercado e desenvolvimento econômico.

O capítulo cinco aborda o tópico Modelos de negócios versus planos de negócios, uma revisão de negócios de baixa renda. Onde o plano de negócios, mesmo sendo entendido como

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

uma ferramenta antiga, sempre se faz atual, na medida em que as organizações ainda são dependentes dela para melhorar ou moldar seus modelos de negócios.

A competitividade empresarial é o tema central dos capítulos seis e sete. Em especial o capítulo sete discute as capacidades dinâmicas, um conceito que segundo seus criadores Teece, Pisano e Shuen, vai além das capacidades das organizações de manterem vantagem competitiva, alcançando assim os processos pelos quais se desenvolvem e renovam as competências organizacionais. Estas pesquisas e casos, apresentados nesta obra são ricos em contribuições para a competitividade estratégia organizacional.

20

Finalmente, com uma sequência voltada a uma sustentabilidade económica, o capítulo oito aborda a Bioeconomía. Apresentando preocupações relacionadas ao tema na América Latina e principalmente na Colômbia. Uma pesquisa bibliográfica que ajuda a compreender o conceito e o estado da arte sobre este tema que vem se apresentando como uma constante preocupação de pesquisadores.

É, se dúvida, impossível esgotar os possíveis conteúdos que podem ser estudados pela área empresarial, ou os instrumentos que apoiam a gestão. Mas neste livro se encontram conceitos e informações muito relevantes para quem possui um problema ou uma pesquisa a ser realizada. Nestes capítulos se apresentam soluções encantadoras que merecem a reflexão e atenção dos leitores interessados por esta área.

O livro ainda é um exemplo e um importante argumento de aproximação entre a pesquisa e o mundo prático empresarial. Estas duas dimensões não são desconexas e a pesquisa acadêmica sempre será a melhor forma de compreender e se aproximar de fenômenos empresariais. Assim, esta obra serve como uma prova de que esta aproximação entre teoria e prática é possível e gera bons resultados.

Ainda gostaria de lembrar Drucker: “O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país”. O mesmo ainda enfatiza que o conhecimento é atualmente o único recurso significativo para as organizações. A colaboração deste grupo de autores para a formação de nosso conhecimento merece ser ressaltada, tanto para o desenvolvimento regional, como para o aprimoramento empresarial das organizações. O desenvolvimento se faz com pesquisa e contribuições sérias e atualizadas que sejam capazes de dar sentido a teoria e a prática, assim como neste livro.

O contexto da área empresarial é dinâmico, pois sempre terá influências do mercado, da tecnologia e tantos outros fatores que marcam a prática e as pesquisas desta área. Atualizar o conhecimento diante desta realidade é fundamental para manter tanto a prática como a pesquisa na fronteira do conhecimento, entregando sempre recursos produtivos que garantam o sucesso das organizações. Este pensamento parece ter movido os autores no momento das pesquisas, dando ao livro uma roupagem atual e produtiva.

Parabenizo a todos os autores, pela bela obra que construíram. Um livro estruturado pela difícil missão de

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

conter pensamentos de vários autores é sinônimo de qualidade. Isso pode ser percebido pelo rigor metodológico contido em cada capítulo, pelas diversas contribuições teóricas e práticas, e pelo fato de muitos terem revisado. Parabéns a todos os envolvidos.

Pessoalmente foi um prazer poder pensar esta obra e refletir cada tema por meio da escrita dos autores. Encanta-me saber das propostas em pesquisas dos países vizinhos da América Latina e poder acompanhar tais publicações, principalmente esta com tamanha robustez. Aos leitores, eu desejo uma maravilhosa leitura, e que possam tirar muito proveito desta singular e linda obra.

Marcelo Roger Meneghatti¹

22

1 Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE - SP. Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável pela UNIOESTE Campus de Marechal Cândido Rondon-PR. Possui MBA em Gestão Estratégica por UNIOESTE Campus de Cascavel-PR (2012). Especialista "Lato Sensu" em Docência do Ensino Superior pela Faculdade FAMPER, Ampére-PR (2012). Bacharel em Administração pela Universidade Paranaense sendo bolsista pelo programa PROUNI (2010). Iniciou sua formação acadêmica no curso of Filosofia na faculdade of São Bento - Rio de Janeiro-RJ (2003 e 2004). Professor colaborador do colegiado de Administração pela UNIOESTE, Campus de Cascavel-PR. Atuou em empresas privadas na área de contabilidade, foi Consultor de Negócios y Coordenador comercial, na atividade de consultoria e implantação de software (2006 a 2012). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5736-4230>



Introducción

El contenido de este libro se desarrolla contemplando el contexto empresarial a nivel nacional y regional, donde se encuentra que uno de los principales común denominador de las empresas es que estas en su mayoría son empresas familiares, independientemente si son micro, pequeñas, medianas o grandes empresas. Por tal motivo, el primer capítulo abarca los temas y situaciones que conllevan el desarrollo de una empresa de carácter familiar. Además de esto se considera la situación económica a nivel nacional e internacional y la capacidad económica a nivel empresarial, en donde se encuentra que a nivel mundial las Mipymes llegan a comprender inclusive hasta el 90 % del total de

* Libro derivado del proyecto de investigación titulado: Plan de mejora para las unidades productivas conformadas por las víctimas del conflicto armado colombiano asociadas al programa ASOVIVIR – Norte de Santander para su fortalecimiento, creación, captura y entrega de valor. Financiado por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias y la Universidad Simón Bolívar, Colombia. Grupo de investigación: Altos estudios de frontera (ALEF). Fecha de inicio: 01-08-2019. Fecha de finalización: 30-07-2019.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

empresas conformadas en algunos países, por tal motivo se desarrollan en los capítulos, temáticas tales como el emprendimiento, innovación empresarial, la economía de colores, modelos y planes de negocio, direccionamiento estratégico, competitividad y bioeconomía desde un enfoque de las empresas de renta baja o negocios inclusivos, con el fin de analizar las herramientas que ofrece la administración para la conformación y desarrollo de empresas más fortalecidas y preparadas en el mercado, logrando que estas sean más competitivas y estables.

Grislyy-D Jaimes-Bolívar

Capítulo 1: Empresas familiares: ciclo de vida, gobernanza, sucesión y sus implicaciones

Family businesses: life cycle, governance, succession and its implications

Grislyy-D Jaimes-Bolívar
Neida Albornoz-Arias
Enmanuel-Omar Nava-Sarmiento
Diego Rivera-Porras

Resumen

En el presente capítulo se desarrolla el concepto de empresa familiar (EF), entendiéndose como aquella que su capital y dirección está en su mayoría en manos de una familia, y su objetivo está en que sea dirigida por las futuras generaciones de la misma. Se expone el impacto y presencia que tienen las EF en el mercado, en donde a nivel mundial más de la mitad e inclusive el 95 % de las empresas en algunos países son de carácter familiar, entre otros indicadores. Se desarrolla bajo un enfoque descriptivo, de manera reflexiva bajo una revisión literaria los atributos de una empresa de carácter familiar, considerando los diferentes conceptos desarrollados de empresa familiar y sus implicaciones, el modelo de los tres círculos y el modelo evolutivo tridimensional, ciclo de vida, factores que involucran la gobernanza de las EF como la sucesión, costos de agencia, nepotismo, ambidiestría, orientación emprendedora, formas de apalancamiento, entre otros temas que afectan directamente en las decisiones de empresas con este carácter. Finalmente se encuentra que este tipo de organizaciones requiere tomar



Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

decisiones enfocándose en las necesidades de la organización, por encima de dar “beneficios” a personas dentro del círculo familiar, para lograr la permanencia, estabilidad, éxito y supervivencia de la empresa.

Palabras clave: empresa familiar; gobernanza; ambidiestría; costo de agencia; nepotismo; sucesión.

Abstract

In this chapter the concept of family business (EF) is developed, being understood as the one whose capital and direction is mostly in the hands of a family, and its objective is to be directed by the future generations of the same. The impact and presence that EFs have on the market is exposed, where more than half of the world and even 95% of companies in some countries are familiar, among other indicators. It is developed under a descriptive approach, in a reflexive way under a literary review the attributes of a family business, considering the different developed concepts of family business and its implications, the three circle model and the three-dimensional evolutionary model, life cycle, factors that involve the governance of PE such as succession, agency costs, nepotism, ambidextrics, entrepreneurial orientation, forms of leverage, among other issues that directly affect the decisions of companies with this character. Finally, it is found that this type of organizations requires making decisions focusing on the needs of the organization, above giving “benefits” to people within the family circle, to achieve the permanence, stability, success and survival of the company.

Keywords: family business; governance; ambidextrics; agency cost; nepotism; succession.

26

INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto económico, las empresas familiares representan un parte importante en la economía, como lo menciona (Dolz, Iborra, & Safón, 2015), representan la mayor parte de la estructura empresarial en la mayoría de países, siendo esta la modalidad de negocios que predomina alrededor del mundo (Watkins-Fassler, Briano-Turrent, & Rodríguez-Ariza, 2019).

En cuanto al término Empresa Familiar (EF), se encuentran distintas definiciones en las cuales los autores señalan que la EF tiene ciertas características que hacen que la misma se considere dentro de esta categoría. Dichas características, están relacionadas con la conformación del capital de la empresa, el porcentaje de participación que debe ser total o gran parte propiedad de la familia. En este sentido, la familia propietaria desarrolla el papel en las funciones ejecutivas y tales empresas tienen la intención de asegurar la participación familiar dentro de la empresa, así como el número de generaciones y de familias que participan en la dirección o propiedad de dicha empresa (Molina, Botero, & Montoya, 2016).

Otro concepto que permite tener una dimensión del concepto EF y en el cual coinciden diversos investigadores es que este tipo de organización, no solo involucra a la familia en la propiedad y control sino que además, los miembros de la familia siempre tendrán el propósito de mantener el control familiar, por lo tanto, las únicas fuentes de sinergia provienen de la interacción familiar y algunos núcleos familiares tienen la visión de crear valor a través de las generaciones y se esfuerzan por alcanzarla (Cortés, Echeverry, Ramírez, Yagüe, & Betancourt, 2017; Stubner, Blarr, Brands, & Wulf, 2012; Chrisman, Chua, & Litz, 2003).

Dentro del contexto colombiano la EF, según la Superintendencia de Sociedades (2008):

Para que una sociedad tenga el carácter de familia, debe existir entre dos o más socios un parentesco

de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o estar unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo. (p.13)

Contemplando todo lo anteriormente mencionado, la principal característica esencial a una EF que puede rescatarse es que la familia conforma gran parte del talento humano de la organización, por lo tanto, participan en la conformación del capital social, porque desean que esta trascienda y sea dirigida hacia las siguientes generaciones.

28

Por otra parte, la EF puede diferenciarse de un negocio individual o artesanal, porque estas dos últimas, son creadas usualmente con el fin de solventar una necesidad económica familiar (Molina et al., 2016). También es importante destacar que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), se denominan así, entre otras razones, por el tamaño o cantidad de empleados con los cuales cuenta la empresa y son principalmente empresas familiares (González, Morán, & Mendoza, 2018).

La ventaja de pertenecer a una EF frente a formar parte de una empresa que no tiene tal carácter, radica en que factores como el compromiso de los directivos e integrantes de la empresa, por la condición de tener nexos familiares, permite crear un clima laboral donde el nivel de esfuerzo, pasión y trabajo en equipo, ayudan a cumplir los objetivos propuestos sea una tarea más fácil de lograr (Leach, 1993;

Rueda, 2011). Otro factor positivo de las EF es que las sinergias provenientes de los vínculos familiares mejora los canales de comunicación entre directivos fomentando una cultura organizacional en donde esta interacción sistemática promueve una actitud emprendedora (Chrisman et al., 2003; Arzubíaga, 2018 ; Zahra, Neubaum, & Larrañeta, 2007; Veider & Matzler, 2016).

Sin duda alguna, a la hora de conformar una EF, los factores que favorecen la organización son: el compromiso, esfuerzo, pasión, trabajo en equipo, unión en el desarrollo de objetivos, sinergia, comunicación asertiva, debido a los lazos sanguíneos presentes entre los fundadores, permiten el fortalecimiento de la organización y su impacto dentro de la economía y la sociedad.

La importancia de las EF es amplia. Al analizar el alcance que han logrado tener las EF en la economía, puede observarse que en el ámbito mundial, casi la mitad o más de las empresas, inclusive en algunos países un 95 % del total, son de carácter familiar; y estas cifras impactan positivamente en indicadores como el producto interno bruto (PIB) y la generación de empleo formal (González et al., 2018). En este sentido los mismos autores señalan que:

Algunos datos que lo ratifican son, por ejemplo, que en los Estados Unidos más del 90 % son empresas familiares, y en Suiza e Italia más del 88 % y 98 %, respectivamente. Considerándolas por tamaño, se tiene que, en el Reino Unido, el 76 % de las medianas y grandes empresas son familiares. En España, las cifras

son parecidas con el 71 %, mientras que en Portugal y Chile las cifras son del 70 % y el 65 % para ambos países. Los estudios también indican que, cuantas más pequeñas sean las empresas, mayor es la probabilidad de que sean familiares. (pp.107-108)

Al ser tan significativa la presencia de las EF en la economía, la aportación que hacen en indicadores como el PIB y la creación de empleo a nivel mundial, oscila entre el 45 y 70 % (González et al., 2018). Por otro lado, el 57 % de las empresas que cotizan en la bolsa de valores son familiares (Gómez-Betancourt, López, Betancourt, & Millán, 2012; Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011).

30

Analizando la representación e importancia a nivel mundial que tienen las EF, es pertinente citar a (Kets de Vries, 1993) quien menciona que en las EF, la familia es quien conforma principalmente el talento humano y la propiedad, y son ellos quienes influyen o determinan las potencialidades y a su vez, las debilidades de la organización. Es decir, que el factor “talento humano” puede afectar o beneficiar el éxito dentro de estas organizaciones.

En el caso colombiano, la Superintendencia de Sociedades (2017) realizó un análisis a 6.000 empresas de todo el país en donde encontró que el 48,4% es decir, 2.775 sociedades pertenecen o está bajo el control de grupos familiares.

Al considerar la implicación, influencia y determinación que tiene el talento humano (del círculo familiar) en el éxito o fracaso de las EF, es necesario considerar si **¿al conformarse**

una EF, qué implicación tiene la participación familiar en el desarrollo y consolidación de la empresa? Debido a que como lo menciona (Calabrò, Torchia, Pukall, & Mussolino, 2013) la mayoría de consejeros familiares, o de los cargos directivos en las EF han sido elegidos con el fin de mantener la dinastía o carácter familiar dentro de la organización, sin contar si estos se encuentran con las capacidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de dichos cargos.

Por todo lo anteriormente expuesto, el presente documento tiene como **objetivo** realizar una revisión del concepto de EF desde los modelos teóricos: 1) de los tres círculos y 2) evolutivo tridimensional; así como las implicaciones que conlleva la conformación de una empresa familiar, relacionadas con factores como: la gobernanza, ambidiestría, orientación emprendedora, sucesión y apalancamiento dentro de la EF.

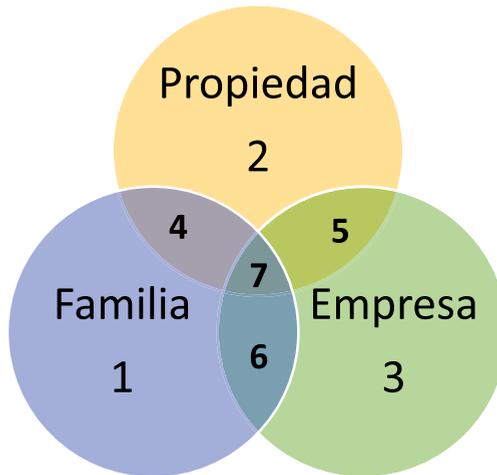
31

MODELOS TEÓRICOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Modelo de los tres círculos

En el desarrollo teórico acerca de las EF el principal modelo teórico encontrado en la literatura es el Modelo de los tres círculos, planteado por Tagiuri y Davis (1996) en el cual proponen tres sistemas: familia, empresa y propiedad, los cuales se sobreponen con el fin de explicar cómo interactúan estos entre sí, como se evidencia en la Figura 1. El sistema de **familia** hace referencia a todos y cada uno de los miembros del círculo familiar; el sistema **empresa** se refiere al conjunto de personas ajenas a la empresa que conforman el talento

humano de la misma, desarrollando actividades a beneficio de la organización, captando un beneficio económico a cambio de su trabajo y finalmente, el sistema **propiedad** hace alusión a los dueños de la empresa, es decir que tienen participación en la conformación del capital.



32

Figura 1: Modelo de los tres círculos de Tagiuri & Davis (1996)

De la interacción entre estos 3 círculos se desprenden 4 tipos de relaciones, los cuales se enumeran como (4, 5, 6 y 7). El primer grupo (1) llamado familia, consta del conjunto de todos los familiares que no hacen parte de la empresa ni tienen propiedad; (2) accionistas, tienen propiedad en la empresa, pero no hacen parte de la familia ni laboran dentro de la organización; (3) empleados que reciben beneficio económico por el desarrollo de una labor, pero ni son miembros de la familia ni son propietarios o accionistas de la empresa; (4) es la interacción entre familia y propiedad, esto refiere a aquellos accionistas de la organización que hacen parte de la familia pero no trabajan en la empresa, o aquellos miembros de la familia que aun no siendo

propietarios, afectan en la toma de decisiones de la organización por el carácter familiar con que cuenta; (5) relación entre propiedad y empresa, son accionistas que laboran dentro de la empresa pero no tienen relación con la familia; (6) vínculo entre empresa y familia, es decir, familiares que trabajan en la empresa pero no tienen propiedad o acciones dentro de la organización y por último (7), es la correlación entre los sistemas de familia, propiedad y empresa, alude a los miembros de la familia que son propietarios u accionistas y ejercen una labor en la organización.

Este modelo plantea que lo ideal en la EF es lograr la armonía en la interacción entre los subsistemas (4, 5, 6 y 7); punto que es difícil de lograr en cualquier organización, lo cual conlleva a que cuando no existe una adecuada interacción y alineación de los intereses de estos subsistemas, es cuando se presentan conflictos que afectan negativamente la organización.

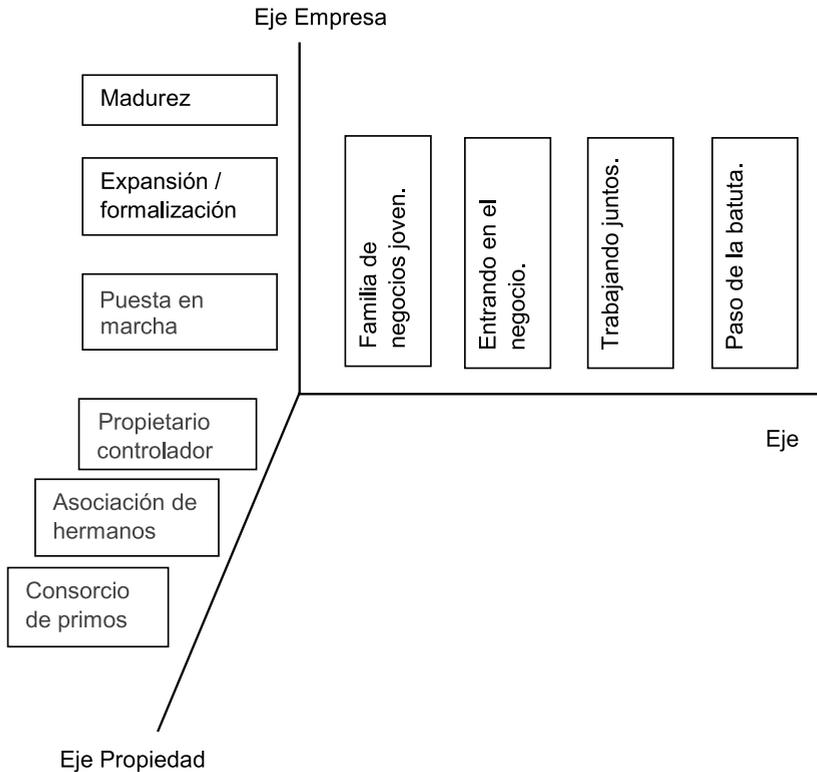
33

Modelo Evolutivo Tridimensional

Este modelo fue propuesto por (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997) es un avance del modelo de los tres círculos de (Tagiuri & Davis, 1996), el cual incluye el factor tiempo, es decir, las implicaciones que afectan la empresa familiar tradicional con transcurso del tiempo, tales como: matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas (Gersick et al., 1997; Pérez, 2012).

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía



34

Figura 2: Modelo evolutivo tridimensional (Gersick et al., 1997)

El modelo contempla la dimensión evolutiva que pueden presentar los componentes de una EF (empresa, familia, propiedad), lo que permite dimensionar a las distintas etapas o situaciones a las cuales la empresa se puede enfrentar en un espacio temporal, desde una perspectiva amplia dado que las condiciones y situaciones familiares son distintas y muy variables.

CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los modelos referidos anteriormente, en especial el Modelo evolutivo tridimensional permite observar las afecciones

que se presentan en el curso del tiempo en la organización, tales como divergencia en los intereses de los miembros de la familia tras la inclusión de distintas generaciones (Gómez-Betancourt, 2006).

Esta problemática reflejada del ciclo de vida de la EF, se debe a que en la primera generación el o los fundadores, tienen un mismo objetivo claro al crear la empresa; pudiéndose plantear dos escenarios: en el primero cuando la empresa es creada por hermanos, al ingresar los hijos de estos conocidos como sucesores, ellos tendrán dentro de la organización, lazos familiares como hijos-primos y no hermanos como lo fue inicialmente en el momento de la fundación de la empresa, y al incrementarse el número de propietarios (herederos), cada uno influye de manera distinta y por lo tanto, los intereses también varían. En un segundo escenario, es cuando la propiedad de la empresa es de esposos, los herederos serían los hijos, los cuales se casan y empiezan a tomar rumbos e intereses diversos. En el primer o segundo caso antes mencionados, se manifiestan diferentes tipos de motivaciones, objetivos y visiones, y los intereses también se diversifican, debido a la inclusión de un mayor número de miembros, los cuales conllevan a la disolución de dichas empresas en la segunda generación, en muchos de los casos, sin contar las problemáticas que se presentarán al llegar a la tercera generación, en donde los intereses por la empresa estarán en función de los ingresos o beneficios recibidos por los nuevos participantes.

Investigaciones realizadas arrojan que el 70 % de las EF no sobreviven a la segunda generación, del 30 % que sí logran

hacerlo, únicamente el 15 % siguen vigentes a una tercera etapa generacional (González et al., 2018).

En el ámbito colombiano, la Superintendencia de Sociedades (2017) determinó a través de un estudio que del 48,4 % de empresas colombianas que son de carácter familiar, el 31,3 % logra ser dirigido por la conocida segunda generación y solo el 3,5 % alcanza a sobrevivir para ser manejada por la tercera generación y apenas el 1 % pasa de la cuarta generación en adelante. Por todo lo antes expuesto, el ciclo de vida de la EF, se limita en gran medida a la transición de la primera generación, sin mencionar los fracasos que se dan dentro de la misma generación, sin llegar al proceso de sucesión de la propiedad; razón por la cual, también en América Latina, nueve de cada diez empresas son familiares, y dos de cada tres fracasan (Belausteguigoitia, 2005).

36

ASPECTOS DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Costo de agencia vs el Nepotismo

Un factor determinante en toda organización, sea esta de carácter familiar o no, es la contratación del talento humano, especialmente para cargos de directivos o administrativos, ya que estas personas tienen la responsabilidad de dirigir las operaciones empresariales a través de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, la cual se desarrolla mediante distintas técnicas de motivación y supervisión con el fin de buscar el máximo nivel de productividad de la organización (Lerner & Baker, 1976).

En el contexto de EF un suceso que se presenta frecuentemente es la asignación de puestos laborales entre los dueños o directivos. Con el fin de mantener la EF bajo el mando y control familiar, designan y favorecen al círculo familiar, otorgando a miembros de esta algunos cargos, fijándose solo en el vínculo familiar, conociéndose esto como nepotismo. Según un estudio realizado en México (Espinoza y Espinoza, 2012, p.182), señala que “35,2 % de los miembros del Consejo de Administración son parientes de quien la preside y 38,7 % de ellos ocupan puestos administrativos de alto rango”.

En este sentido, al ser designados miembros de la familia en los cargos de medio o alto nivel, es con el propósito de proteger intereses como el capital invertido y la riqueza acumulada, lo cual disminuye la posibilidad de contratación de personal profesional y calificado en los cargos clave. Por lo tanto, lo adecuado sería evaluar el comportamiento de los directivos miembros de la familia, con respecto a aquellos que están ajenos al núcleo familiar (Watkins-Fassler et al., 2019).

Lo anterior, lleva a cuestionar si los familiares beneficiados en la contratación, están verdaderamente capacitados para asumir el cargo, sea esto a través de experiencia o formación educativa debido a que la preparación académica permite desarrollar tres aspectos: 1) adoptar la perspectiva y conocimiento teórico, lo que proporciona una mentalidad de innovación, investigación y desarrollo; 2) la cualidad de estudiado es un reflejo que permite calificar la capacidad

de inteligencia y habilidad para el logro de objetivos de la organización; 3) las relaciones y contactos sociales y profesionales generados en el proceso de formación, pueden ser utilizados como ventaja en el ámbito laboral (Gottesman & Morey, 2006; Kong & Zhang, 2010; Bhagat, Bolton, & Subramanian, 2010; Carreño, Albornoz, Mazuera, Cuberos & Vivas, 2018).

38

Por lo tanto, la calidad del profesional permitirá a la dirección o propietario de la EF, tener una mayor seguridad de la facultad del pariente para desarrollar cargos administrativos, además de la relación positiva que existe cuando los directivos son estudiados en ciencias administrativas frente al resultado de indicadores de rentabilidad y rendimiento en las empresas (Watkins-Fassler et al., 2019; Sitthipongpanich y Polsiri, 2015; Slater & Dixon-Fowler, 2010). En el caso en donde el pariente destinado a ser contratado, no cuente con experiencia ni la formación académica, es necesario que el consejo de administración o fundador de la EF, establezca y tome la decisión de contratar a un equipo directivo o de administración que cuente con el manejo de las habilidades y conocimientos administrativas indispensables para el desempeño del cargo en la EF (Espinoza y Espinoza, 2012). Es por ello que la situación cuando los parientes o familiares no cuentan con la capacidad para desempeñar cargos gerenciales designados debe optarse por contratar a externos que sean diestros en el área, lo cual evita que la empresa incurra en el costo de agencia.

La contratación de talento humano externo (agente), conlleva a que la empresa pague por la fidelidad, motivación y aportes

de alguien diestro en temas que la empresa no está en condiciones de llevar; por lo tanto, la teoría de agencia señala que el principal (propietario) elige a otra parte (agente) para que pueda ejecutar servicios en su nombre (Jensen & Meckling, 1976), siendo esto lo que separa la propiedad y la gestión (Molina, Botero, & Montoya Restrepo, 2017).

Entonces, esta separación de propiedad y gestión involucra distintas partes en la EF, surgen distintos intereses y motivaciones y cada quien empieza a trabajar principalmente por sus intereses personales, beneficiando principalmente su utilidad personal, además de esto, también se genera una divergencia en la información en torno a la organización, ya que el agente contratado, tendrá siempre mayor información en relación a la empresa que el propietario (Molina et al., 2017), lo cual se conoce como costo de agencia.

Diversos autores consideran los costos de agencia como un conflicto y refieren la importancia de unificar la propiedad y control, aludiendo a que esto se convierte en una ventaja competitiva dentro de las EF cuando estos costos se reducen o eliminan por completo (Carney, 2005). Por otro lado, otros autores que promueven y defienden la ventaja de las EF sobre las Empresas no Familiares (ENF), pero en donde las primeras no incurran en costos de agencia, se expresa la eficiencia de las EF sobre las ENF, centrándose en que cuando la propiedad y dirección de la empresa está en las mismas manos, se omiten los costos de agencia, lo cual significa una ventaja sobre las ENF (Jensen & Meckling,

1976; Daily & Dollinger, 1992 y McConaughy, Matthews, & Fialko, 2001).

Por su parte, Casillas, Moreno, & Barbero (2011), consideran que las EF se ven beneficiadas de un nivel de compromiso superior de los directivos con el futuro de la organización, cuando estos pertenecen al vínculo familiar y a mayor proporción de directivos familiares puede esto repercutir en la propensión del emprendimiento.

En contraposición a lo anterior, la Superintendencia de sociedades de Colombia (2011) plantea que la tendencia de las EF por reservar puestos de alta gerencia para miembros del círculo familiar afecta negativamente la motivación y desempeño de los ejecutivos que no pertenecen al vínculo familiar, ya que esto les permite deducir que no importa cuán grande esfuerzo y labor realicen, nunca llegarán a ocupar puestos de la alta gerencia. En este sentido, (Claessens, Djankov, & Lang, 2000; Anderson & Reeb, 2004) no es solo la asignación y contratación de familiares en puestos directivos, sino que en las EF también se evidencian situaciones en beneficio a los parientes, como la venta de acciones o activos a precios por debajo del promedio en el mercado, pagos excesivos por encima de los demás empleados, entre otros. Por tal motivo, la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2011) menciona que esta situación genera que a las EF les cueste captar y fidelizar ejecutivos calificados que no pertenecen al círculo familiar, por lo cual, se plantea necesario que la EF fije políticas de empleo precisas y justas para empleados familiares como para los que no lo

son, lo cual promoverá un ambiente laboral más benéfico y genera en los empleados estándares de mayor motivación y compromiso con el desarrollo de la organización, indistintamente de que estos sean familiares o no, ya que ven su esfuerzo con la empresa retribuido en un beneficio personal.

Finalmente, es una decisión del director general o propietario, elegir entre seleccionar al personal que pertenezca al vínculo familiar, optando por la tendencia de nepotismo visible en muchos contextos u organización, frente a elegir por la contratación de externos e incurrir en costos de agencia; en cualquiera de estos dos casos, es necesaria la fijación de políticas de trabajo justas, en donde se exija un buen desempeño del trabajador en su cargo y se retribuya de la misma manera.

TRANSICIÓN GENERACIONAL O SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Una situación que deben enfrentar las EF en algún momento, es la sucesión de la empresa a la siguiente generación. Durante este proceso, los gerentes o propietarios de las EF siempre aspiran que sus descendientes de sangre continúen y queden con el legado de la empresa (Gersick et al., 1997; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001), manteniendo la identidad y perpetuando la dinastía familiar dentro del negocio (Gomez-Mejia, Makri, & Kintana, 2010).

Según (Ward, 1988), la EF se va reconfigurando durante el proceso de sucesión hacia la siguiente generación; pues una empresa inicialmente, se constituye de forma espontánea

por una persona (Martínez, 2010), con el afán de solventar una necesidad económica y lograr independencia financiera, o para conformar un patrimonio propio mejorando las condiciones de vida de la familia, más que con el fin premeditado de crear una empresa que trascienda a la siguiente generación (González et al., 2018; Gallo, 2011). En este sentido Cabrera (1998) considera que una empresa nunca o muy rara vez, se constituye con carácter familiar, sino que se convierte en EF cuando llega el proceso de sucesión.

42

Según Aronoff & Ward (1991) los tres problemas más críticos a los cuales se enfrentan las EF son la sucesión, la sucesión y la sucesión. La sucesión familiar se considera un proceso crítico dado que usualmente es el cargo de director o gerente general quien se asigna en este proceso, el cual puede considerar cambios dentro de la organización, desde la forma en el desarrollo de tareas básicas, hasta la toma de decisiones, nuevas estrategias o direccionamiento de la empresa (Panian, 1982); generando expectativas y zozobra en empleados, directivos, proveedores hasta los clientes debido a las posibles nuevas políticas de trabajo.

Por su parte Kesner & Sebra (1994) señala que los resultados encontrados en la revisión de la literatura sobre las sucesiones en las EF, no existe un modelo que asocie los antecedentes, consecuencias y contingencias ligadas al fenómeno de la sucesión.

A pesar que no existe un proceso o protocolo que asegure que el traspaso de generación de la EF resulte exitoso y no ocurran consecuencias fatales para la organización, existen

propuestas para el análisis de la etapa de sucesión, cuya finalidad es dimensionar y dar una idea más clara de si la empresa está preparada para realizar dicho proceso y si las nuevas generaciones están dispuestas a recibirla; es decir, si están capacitadas para asumir tal cargo, sin llegar a tener repercusiones que afecten la supervivencia de la empresa.

En este sentido, existe una propuesta de la firma consultora Legacy and Management Consulting Group quien desarrolló un test dirigido a la Familia Gonzalo Gómez en Colombia y quienes poseen una EF. La finalidad del test es la realización de un diagnóstico para pequeñas y medianas empresas (Pymes) con la característica de EF, para determinar si estas están preparadas para hacer la transición generacional. Este test consta de veinte preguntas dicotómicas (sí, no) y organizadas en tres apartados: preguntas sobre la 1. empresa, 2. propiedad y 3. familia (ver Anexo 1). Cada respuesta tiene una ponderación de 1 punto. Finalmente, si el puntaje obtenido en respuesta "sí" oscila entre 18 y 20 puntos, se considera que la empresa está muy bien preparada para realizar la sucesión; resultados en respuesta "sí" entre 14 y 17 puntos, se plantea que está preparada para hacer la transición generacional; un resultado entre 12 y 13 puntos en la respuesta "sí" es reflejo de una empresa que está en el inicio de la preparación para el proceso de sucesión; pero, si se obtiene menos de 12 puntos indica que la empresa no está preparada para afrontar este cambio.

AMBIDIESTRÍA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

44 Alrededor de las EF se manifiestan distintos factores inherentes al carácter de este tipo de organizaciones, como por ejemplo la afinidad y confianza generada por los vínculos familiares, problemas de sucesión, costos de agencia, nepotismo entre otros. Adicionalmente, otro término o variable que se relaciona y cuestiona con las EF, es la ambidiestría y la orientación emprendedora; entendiéndose por ambidiestría “la capacidad dinámica que comprende la habilidad de las élites de una empresa para manejar las contradicciones y paradojas que surgen al simultanear exploración y explotación y ajustarlas a los cambios en el entorno” (O’Reilly & Tushman, 2011) ; donde la **exploración** se refiere a la capacidad y acciones como la innovación, para abrirse a nuevas tendencias y oportunidades que puedan ofrecerse o presentarse, y que afectan o se ven reflejadas a largo plazo en la organización, y la **explotación** se relaciona con la eficiencia de la organización, la producción y capacidad de perfeccionar lo que se hace actualmente (March, 1991).

Cuando una organización es ambidiestra, es capaz de mantener, desarrollar e implementar una tendencia exploradora dentro de la organización sin dejar de explotar sus conocimientos y habilidades para generar eficiencia organizacional, lo cual no es fácil para ninguna organización (Voss & Voss, 2012). Algunos autores encuentran que la ambidiestría está directamente relacionada con las empresas de carácter

familiar (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; Allison, McKenny, & Short, 2014).

La ambidestria en las EF, ocurre porque el vínculo familiar, permite que dentro de la organización ocurra mayor armonía, interés y motivación en cuanto al progreso de la organización y además porque la propiedad y patrimonio de la empresa está en manos de los miembros de la familia, lo cual no está destinado a disolverse a corto plazo (Nuño, 2011). Por lo tanto, los esfuerzos se ven maximizados, desarrollando una orientación emprendedora para incrementar dicho capital y beneficios, que trasciendan más allá de la carrera profesional, y de esta manera ser beneficiada la empresa y la familia, lo cual va generando un mayor deseo de inversión por parte de los familiares en nuevos proyectos (exploración); tratándose de decisiones de inversión que en muchas ocasiones son momentáneas y requieren la ejecución de decisiones oportunistas, lo cual es facilitado dentro del contexto de EF, precisamente por estar unidas la propiedad y la dirección de la organización; siendo esto posible porque se eliminan formalismos o procedimientos, se permite mayor autonomía y se tiene mayor facultad para tomar decisiones basadas en la intuición (Dolz et al., 2015).

Cabe señalar que al estar involucrada la familia en propiedad y dirección, esto también permitiría vigilar y propender a que los recursos, la producción, las decisiones, entre otros, sean tomados y asignados más eficientemente (Carney, 2005), lo cual promueve la explotación, todo ello debido a que los propietarios también están vinculados emocionalmente

con la organización, de tal manera, que actúan con mayor cautela, favoreciendo la continuidad de la EF.

Cuando la propiedad y la dirección se separan, es decir se contrata una dirección profesionalizada exenta del vínculo familiar, esta se torna menos arraigada a la organización, desarrollando y emprendiendo una orientación más a corto plazo, es decir explotadora, esto se debe a que los profesionales tendrán metas personales, como por ejemplo su crecimiento profesional, adquiriendo experiencia en distintos contextos, lo cual no permite generar un vínculo con la organización; es decir no va a sobreponer los intereses de la empresa por los personales, por el contrario, los profesionistas contratados o los propietarios que no hacen parte del vínculo familiar, presentan una posición individualista, transitoria y utilitaria frente a la organización ya que existe una distancia social y psicológica entre estos (Dolz et al., 2015).

46

Otro factor que es determinante dentro de las EF es la inclusión de nuevas generaciones, las cuales en torno al concepto de ambidiestría juegan un papel muy importante, dado que la diversidad generacional influye en la conducta y proceder de la organización (Gomez-Mejia et al., 2010). Al respecto, Milliken & Martins (1996) y Chirico, Sirmon, Sciascia, & Mazzola (2011) señalan que la inclusión de generaciones agrega diversidad de conocimientos, dado las diferentes competencias y perspectivas que presentan por pertenecer a una nueva generación y lo cual pueden aportar a la organización, abriendo un nuevo abanico de opciones

y decisiones estratégicas (Kellermanns & Eddleston, 2006). Los grupos multigeneracionales dentro de la EF, promueven, propaga y abre a la EF a distintas alternativas de decisión (O'Reilly & Tushman, 2008). Al incluirse nuevas y distintas perspectivas en conjunto con la generación actual, se abre a opciones que benefician y promuevan un desarrollo a largo plazo (exploración), mientras se cuidan las acciones y decisiones a corto plazo (explotación), que promueven una orientación emprendedora dentro de la organización.

Sin embargo, existen autores en desacuerdo con el beneficio que genera la inclusión de nuevas generaciones en la organización, argumentando que estas no tienen la misma afinidad y conexión con la empresa, como la tienen los fundadores; perdiendo así interés y continuidad por la organización (Dolz et al., 2015); lo cual desfavorece a generar una orientación emprendedora dentro del negocio. En relación con esto último, estos argumentos se relacionan y van de la mano con las decisiones de costos de agencia y nepotismo, explicado anteriormente, lo que depende de la decisión que la gerencia debe tomar, considerando las capacidades internas y externas, promoviendo la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado.

47

FORMAS DE APALANCAMIENTO FINANCIERO, TAMAÑO DE LA EMPRESA E INFORMALIDAD

Ciertamente, en las organizaciones un factor importante ya sea para la conformación del capital y la empresa, para el desarrollo del objeto social o la expansión, los recursos financieros juegan un papel importante y decisivo dentro

de la organización. Es común que entre más pequeña sea la empresa, es más posible que esta sea de carácter familiar (Molina et al., 2016). Sin embargo, las EF de pequeño tamaño suelen tener dificultades para generar autofinanciación cuando la requieren, por lo cual resulta necesario acudir a formas de financiación externa (Gomez-Mejia et al., 2011).

En el mercado, se presentan distintas formas de financiación, una de las más conocidas son los créditos bancarios, ofrecidos y entregados por entidades financieras a cambio de un porcentaje o tasa de interés sobre el valor prestado. Pareciera que estos créditos, son la opción más usada por su gran presencia y su resonancia en el mercado, pero no es así. Esto ocurre debido a que se han popularizado otros tipos de créditos como el comercial o de proveedores, los cuales se han convertido en una fuente importante de financiamiento del capital de trabajo (Petersen & Rajan, 1997); según un informe presentado por World Bank (s.f.) según estudios realizados entre el año 2009 y 2010, este tipo de crédito representó la fuente más importante de financiación externa para las empresas de América Latina y el Caribe en un 56,2 %.

En este sentido, el crédito comercial puede definirse como aquel crédito otorgado por proveedores a la empresa, en su mayoría es representado por la mercancía otorgada con un plazo de tiempo para su cancelación; los proveedores en su mayoría conceden principalmente esta modalidad de crédito, ya que esto genera mayor seguridad de ser invertido verdaderamente para el desarrollo de la empresa,

dado que los insumos a diferencia del dinero, es menos propenso a desviarse a otros fines (Burkart & Ellingsen, 2004). Regularmente, este tipo de crédito no incurre en interés al llegar a un acuerdo de pago entre el proveedor y la empresa, estipulándose una fecha de pago y, si esta se cumple, el proveedor puede otorgar mayores beneficios a la empresa como por ejemplo: descuentos por pronto pago o promociones en mercancía. Esto sin duda es un factor determinante por lo cual este tipo de crédito ha tomado mayor participación en el mercado y a través de estas políticas de crédito otorgada por los proveedores se convierten en una dificultad para competir y ganar participación las entidades bancarias (Cotler, 2015).

Aunque todo parece indicar que adquirir crédito comercial es la mejor opción para las empresas, al momento de evaluar las condiciones de los proveedores para otorgar créditos a las empresas, se consiguen condiciones que debe cumplir la empresa como: el tamaño de la organización, años de actividad, manejo de contabilidad y la formalidad que muestra la empresa en cuanto a la emisión de facturas de venta, vínculos con los bancos, entre otros (Cotler, 2015). Estas condiciones demuestran mayor estabilidad de la organización y por ende genera confianza en el proveedor de recuperar su inversión, es decir, el tamaño y formalidad de la empresa está directamente relacionado con la probabilidad de recibir crédito comercial. A partir de esto puede deducirse que las pequeñas empresas se ven afectadas al momento de la adquisición de este tipo de crédito, ya que no tienen la capacidad de mostrar un respaldo al proveedor,

disminuyendo su posibilidad de tener acceso al crédito. Según (Cotler, 2015) a pesar que entre más pequeña sea la empresa y más propensa está a necesitar crédito comercial, pero hay menos probabilidad de adquirirlo si la constitución de la empresa no está formalmente registrada.

La informalidad empresarial la define el Consejo Privado de Competitividad Colombia (2012) como “el conjunto de actividades económicas que se desarrollan en incumplimiento de la ley comercial, laboral y tributaria” (p.78), en donde se entiende que la ley comercial hace referencia a la penuria del registro público (Cámara de Comercio), la ley laboral al incumplimiento de afiliación al sistema de seguridad social, y por último la ley tributaria refiere a la evasión en el campo fiscal (Cámara de Comercio de Cúcuta & Santander, 2013). Analizando el contexto nacional, encontramos que en Colombia en los últimos años, al igual que la informalidad laboral se encuentra en alrededor de un 60 % (Consejo Privado de Competitividad Colombia, 2012). Por lo cual estas situaciones de informalidad afectan tanto a los empleados, dado que no se cumple con sus derechos de ley, como también se ven repercusiones negativas en el crecimiento de la economía nacional (Ydrovo, 2010).

50

Otro mecanismo de crédito utilizado para la financiación o apalancamiento financiero en las empresas es la venta de acciones, esto quiere decir entrada de nuevos inversores. En el caso de las EF, esta opción es catalogada como la pérdida de control de la empresa por parte de la familia, en donde se puede poner en riesgo el legado de la misma (De Massis, Frattini, Pizzurno, & Cassia, 2015). Por su parte Demsetz

(1983) manifiesta que cuando las EF requieren apoyo financiero para su operación y esta no cuenta con los recursos necesarios para suplir la necesidad, se dirigen a la financiación externa la cual hace que la empresa estanque su crecimiento.

En Colombia, considerando las altas cifras de informalidad, sumando a esto, las limitantes de acceder a un crédito comercial o bancario por la no existencia de la organización y teniendo en cuenta el desacuerdo de las EF con respecto a la entrada de accionistas externos, existe una tendencia de crédito vigente en el país, el cual no tiene ninguna formalidad o legalidad dentro del Estado, dado que supera las tasas de interés máximas impuestas por el Estado (Ospina & Trespalacio, 2016), y se trata de los llamados créditos “gota a gota”, “*loan shark*” en el Reino Unido, “créditos grises” en China y “montepíos” en México (Ordóñez-Castaño & Guerra-Álvarez, 2014). En cuanto a las tasa de interés cobrada en este tipo de crédito Marulanda, Paredes, & Fajury (2010) mencionan que es del 251 % anual, según Ospina & Trespalacio (2016, p.13) “ésta tasa se ubica por encima de la usura en un 200 % aproximadamente”. Por otra parte, para Ordóñez-Castaño & Guerra-Álvarez (2014) la tasa de crédito informal es 12,50 veces mayor que la del crédito tradicional y 5,99 veces al microcrédito.

Las personas o pequeñas empresas suelen hacer uso de esta modalidad de crédito, debido al fácil acceso, rapidez y las pocas exigencias para su aprobación. En cuanto a los términos o garantías que debe mostrar el “beneficiado del crédito” son generalmente la firma de una letra de

cambio, por el monto del préstamo, pero como lo menciona (Ordóñez-Castaño & Guerra-Alvarez, 2014), cuando no se hace posible el reembolso del préstamo, las opciones de cobro se extienden a las pertenencias del prestamista e incluso su propia vida.

A pesar de que el acceso a financiación o apalancamiento en las empresas colombianas es crítico, principalmente las Pymes y las que se encuentran en condición de informalidad, se han creado opciones de crédito legales más accesibles para personas u empresas que no cuentan con los soportes para beneficiarse de un crédito bancario o comercial (Cuberos et al., 2018). Por lo tanto, se diseñó el microcrédito que según (Ordóñez-Castaño & Guerra-Alvarez, 2014) es definido como aquella operación crediticia otorgada a microempresas con fines productivos, el cual no superó un monto de 120 salarios mínimos mensuales legal vigente (SMMLV), entendiéndose como micro empresas aquellas que cuentan con no más de 10 trabajadores y el total de los activos no superiores a 501 SMMLV. Este crédito es considerado por el gobierno colombiano como la “Banca de oportunidades” y tiene como objetivo proveer facilidad del acceso a crédito o al sistema financiero a personas de bajos recursos y a las MYPYMES. Este tipo de crédito representó en el año 2014 el 18,95 % del total de créditos financieros (Ospina & Trespalacio, 2016). Sin duda alguna, esto se convierte en una opción más alcanzable para el apalancamiento de las EF, pero es necesario precisar que el estado colombiano, ha autorizado tasas de interés especiales para este tipo de crédito, las cuales son mayores que a las de crédito de consumo y/o ordinario de la

banca tradicional (Ordóñez-Castaño & Guerra-Álvarez, 2014), dado a que en estos créditos la banca asume mayor riesgo en la recuperación de su cartera. Finalmente, también es de considerar en las EF, la posibilidad de abrirse al ingreso de inversión externa (venta de activos), como fuente de apalancamiento financiero, en donde se hace necesario el establecimiento de políticas empresariales y un consejo administrativo familiar, como medidas para que la EF no pierda tal carácter o el control sobre esta.

METODOLOGÍA

Este capítulo se desarrolló desde un enfoque descriptivo, en donde el propósito fue reflexionar sobre las empresas familiares: ciclo de vida, gobernanza, sucesión y sus implicaciones. Se realizaron revisiones teóricas, cuyo objetivo es conocer y evaluar las fuentes secundarias existentes sobre el tema, además actualizar los conceptos de una temática en evolución (Day, 2005).

53

Con el fin de continuar un orden al proceso de revisión documental se tomó en cuenta la propuesta de (Guirao-Goris, Olmedo, & Ferrer, 2008), quienes resumen en cuatro grandes etapas el desarrollo de dicha revisión.

Tabla 1. Etapas en la elaboración de una revisión bibliográfica

Definir los objetivos de la revisión.
Realizar la búsqueda de la bibliografía.
• Consulta en bases de datos y fuentes documentadas.
• Establecimiento de la estrategia de búsqueda.
• Especificación de los criterios de selección de documentos.
Organización de la información.
Redacción del documento científico.

Fuente: (Guirao-Goris et al., 2008, p.8)

La primera etapa se trata de la definición de objetivos que, en este caso, comprende la función de estudiar y describir la temática ya definida, con el fin último de conocer el estado actual de los conceptos y situaciones a tratar.

En la búsqueda de la bibliografía se realizaron consultas en bases de datos y revistas indexadas como fuentes fidedignas de información, a su vez, en el criterio de selección de los documentos se estipuló, que incluyeran los descriptores: empresa familiar; gobernanza en la EF; ambidiestría; costo de agencia; nepotismo; sucesión generacional. Esto se contempló en una matriz de referentes que comprende lo siguiente: título del documento, autor, ubicación del documento, año de publicación, palabras clave y citas textuales, así como el aporte de dicha cita, al contenido de este capítulo. La organización de la información de este capítulo se estructuró desde un orden lógico de la temática, logrando una descripción de la bibliografía utilizada.

54

CONCLUSIONES

El abordaje del presente capítulo permitió concluir en torno a las EF, estas tienen una significativa participación e importancia en el mercado y la economía, afectando positivamente indicadores como la generación de empleo y el aporte al producto interno bruto (PIB), entre otros. En cuanto al desarrollo de las empresas de carácter familiar, se encontró que la participación de familiares dentro de estas organizaciones puede repercutir en el desarrollo de la empresa de dos maneras, una positivamente, en donde los propietarios perciben un bienestar colectivo al trabajar en

pro de la organización, creando así una visión y objetivos en donde todos los miembros estén alineados, y en donde el esfuerzo, la orientación emprendedora y la ambidestría se ve potencializado, por los lazos, afinidad y comunicación generada por la condición familiar.

También se evidenció que toda organización de carácter familiar, siempre procura que el legado, administración y dirección permanezca bajo el dominio familiar, sin embargo, este deseo de permanencia y participación familiar puede llegar a afectar al desarrollo organizacional negativamente cuando los familiares no están capacitados para asumir los roles otorgados. Esta situación es conocida como nepotismo, en donde se beneficia la condición familiar para desempeñar puestos de dirección dentro de la empresa por el simple hecho de pertenecer al vínculo familiar y no considerando las capacidades, habilidades y preparación del perfil de cada cargo; afectándose directamente el logro de objetivos, dado que no hay personas con las capacidades necesarias para asumir el direccionamiento de la empresa, pudiendo inclusive llevar al declive de la organización.

No obstante, por otra parte, se observa que la empresa familiar se ve beneficiada por el involucramiento del círculo familiar dentro de la organización, dado que crea vínculos y condiciones favorables que no se observan en empresas que no tienen carácter familiar, pero sin duda este beneficio y participación familiar, se debe ver limitada e interrumpida cuando no existe la capacidad de manejo de parte de los familiares involucrados. Es necesario que la empresa evalúe

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

la preparación de los familiares implicados en el desarrollo de la organización, y en caso de no contar con lo preciso para la adopción de estos cargos, se requiere que se incurran en costos de agencia, contratando personal capacitado y especializado en las áreas requeridas, en donde prevalezca el bienestar y supervivencia de la organización, por encima de un beneficio familiar temporal.

ANEXO 1. TEST PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD DE LA EF PARA LA TRANSICIÓN GENERACIONAL

Preguntas	Si	No
Empresa		
1. Tiene su compañía un buen gobierno corporativo, por ejemplo, ¿tiene una junta directiva con al menos dos miembros externos e independientes?		
2. ¿Tiene su compañía un proceso claro para la elaboración de la estrategia?		
3. ¿Tiene su compañía una estructura de responsabilidades que responda a la estrategia de la empresa?		
4. ¿Tiene su compañía unos sistemas de compensación a valor de mercado?		
5. ¿Tiene su compañía un sistema de evaluación no solo de los resultados sino de las competencias directivas para el personal clave?		
6. ¿Está dispuesto a que los independientes de la junta directiva nombren al posible sucesor?		
7. ¿Saben sus hijos que de pronto ellos no serán los elegidos, ya que competirán contra externos?		
8. ¿Alguno de sus hijos tiene los conocimientos requeridos y además el liderazgo para asumir esta responsabilidad?		
9. ¿Tienen sus hijos una experiencia directiva por fuera de la empresa?		
10. ¿Tienen sus hijos una formación de especialista o generalista?		
Propiedad		
1. ¿Acostumbra a realizar formalmente con los demás socios su Asamblea de Accionistas?		
2. ¿Tiene un buen revisor fiscal que realmente cuide la propiedad?		
3. ¿Ha planeado la forma de transferir la propiedad?		
4. ¿Tiene una estrategia patrimonial clara?		
5. ¿Sus estatutos están actualizados para no dejar poderes ilimitados a la gerencia?		
Familia		
1. ¿Tiene una sola familia?		
2. ¿Su familia es unida?		
3. ¿Tiene un proyecto de vida después de dejar la empresa?		
4. ¿Su pareja está de acuerdo con este paso?		
5. ¿Tiene un consejo de familia con externos independientes para fortalecer la unidad familiar?		
Total		

Fuente: (Dinero, 2016). Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-de-empresas-familiares-en-colombia/231851>

REFERENCIAS

- Allison, T. H., McKenny, A. F., & Short, J. C. (2014). Integrating time into family business research: Using random coefficient modeling to examine temporal influences on family firm ambidexterity. *Family Business Review*, 27(1), 20-34.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1991). *Family business sourcebook*. Omnigraphics.
- Arzubiaga Orueta, U. (2018). *Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles*.
- Belausteguigoitia, I. (2005). *Luz y sombra en las Empresas Familiares*. México DF: Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Bhagat, S., Bolton, B. J., & Subramanian, A. (2010). *CEO education, CEO turnover, and firm performance*. Available at SSRN 1670219.
- Burkart, M., & Ellingsen, T. (2004). In-kind finance: A theory of trade credit. *American Economic Review*, 94(3), 569-590.
- Cabrera Suárez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (Doctoral dissertation).

Calabrò, A., Torchia, M., Pukall, T., & Mussolino, D. (2013).

The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. *International Business Review*, 22(3), 509-523.

Camara de Comercio Cúcuta., Universidad de Santander.

(2013). *Estudio sobre la informalidad empresarial en el municipio de Cúcuta y su área de influencia*. Recuperado de: <http://www.datacucuta.com/PDF/estudios-sectoriales/4.informalidad/ESTUDIO%20SOBRE%20LA%20INFORMALIDAD%20EMPRESARIAL%20EN%20EL%20MUNICIPIO%20DE%20CdaCUTA.pdf>

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive

advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.

58

Carreño, M. T., Albornoz, N. C., Mazuera, R., Cuberos, M. A.,

& Vivas, M. (2018). Formación para el emprendimiento en el gobierno electrónico en países de la Alianza del Pacífico. *Revista ESPACIOS*, 39(16).

Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2011).

Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 90-100.

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011).

Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307-326.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of financial Economics*, 58(1-2), 81-112.
- Consejo Privado de Competitividad Colombia. (2012). *Informe nacional de competitividad 2011-2012*. Recuperado de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/2011INC-ilovepdf-compressed.pdf>
- Cortés, D. L., Echeverry, N. C. S., Ramírez, J. B. B., Yagüe, J. O. E., & Betancourt, G. G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-minister*, (31), 5-23.
- Cotler, P. (2015). Crédito de proveedores, tamaño de empresa e informalidad. *El Trimestre Económico*, 82(327), 559-582.
- Cuberos, M. A., Vivas-García, M., Carreño-Paredes, M. T., Mazuera-Arias, R., Albornoz-Arias, N., & Vera, M. (2018). Alineación del emprendimiento a las mipymes en el gobierno electrónico de los países miembros del Mercado Común del Sur. En R. Mazuera-Arias y N. Albornoz-Arias (Edits.), *Emprendimiento, empleabilidad y políticas: Una mirada globalizadora* (pp.17-63). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.

Day, R. (2005). *How to Write & Publish A Scientific Paper*. 5th Edition. Phoenix, Az, Eua.

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36.

Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375-390.

Dinero. (2016). *¿Sus hijos están preparados para asumir las riendas de la empresa?* [Tabla]. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/porcentaje-de-empresas-familiares-en-colombia/231851>.

60

Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2015). Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las Pymes. *Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 673-687.

Espinoza, A, T., & Espinoza, A, N. (2012). Family business performance: evidence from Mexico. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 39-61.

Gallo, M. Á. (2011). *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Profit Editorial.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. México: McGraw-Hill.

Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Editorial Norma.

- Gómez-Betancourt, G., López, V. M., Betancourt, R. J., & Millán, P. J. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado*, 8(1), 28-42.
- Gomez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejía, L. R., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252.
- González, L. M., Castruita Morán, E. C., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (44), 102-131.
- Gottesman, A. A., & Morey, M. R. (2006). *Does a better education make for better managers? An empirical examination of CEO educational quality and firm performance. An Empirical Examination of CEO Educational Quality and Firm Performance* (April 21, 2006).
- Guirao-Gorris, J., Olmedo, A Y Ferrer., E. (2008). El Artículo de Revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830.

Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.

Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.

Kong, V. X., & Zhang, J. (2010). The effect of managerial education and firm-ownership structure: empirical evidence from Chinese listed firms. *Chinese Economy*, 43(6), 34-53.

62

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. España: Editorial Garnica.

Lerner, J. J., & Baker, H. A. (1976). *Schaum's outline of theory and problems of introduction to business* (Vol. 15). McGraw-Hill Companies.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Martínez, E. J. (2010). *Empresas Familiares. Reto Al Destino*. Ediciones Granica SA.

- Marulanda, B., Paredes, M., & Fajury, L. (2010). *Acceso a servicios financieros en Colombia: retos para el siguiente cuatrienio. Colombia 2010-2014: Propuestas de política pública-Fedesarrollo.*
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Molina, P., Botero, B., & Montoya, M. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Molina, P., Botero, B., & Montoya, R. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76-86.
- Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones. *Universia Business Review*, (32), 96-101.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Ordóñez-Castaño, I. A., & Guerra-Álvarez, E. (2014). Microcrédito y créditos tradicional e informal como fuentes de financiamiento: facilidad de acceso y costos del capital de trabajo. *Entorno*, (57), 56-69.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.

Ospina, Q., J. A., & Trespacios, C, A. (2016). *El minicrédito una alternativa al gota-gota en Colombia* (Master's thesis, Universidad EAFIT).

Panian, S. K. (1982). *Managerial power and succession in corporations*.

Pérez, M. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 1(3), 1.

Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1997). Trade credit: theories and evidence. *The Review of Financial Studies*, 10(3), 661-691.

64

Rueda, J. (2011). *Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confec-ciones en Colombia* [tesis inédita de doctorado]. España: Universidad Nebrija.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.

Sitthipongpanich, T., & Polsiri, P. (2015). Do CEO and board characteristics matter? A study of Thai family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 119-129.

Slater, D. J., & Dixon-Fowler, H. R. (2010). The future of the planet in the hands of MBAs: An examination of CEO MBA

- education and corporate environmental performance. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 429-441.
- Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 217-229.
- Superintendencia de Sociedades (2008). *Circular externa 100-006 de 2008*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Recuperado de https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_ivc/dir_supersoc/Documents/circular_externa_100-006_de_2008.pdf
- Superintendencia de Sociedades (2011). *Lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares*. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Documents/2011/lineamientos-gobierno-corporativo-pyme.PDF>
- Superintendencia de sociedades (2017). *La primera generación sigue mandando en las sociedades de familia*. [online] Recuperado de: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2017/la-primera-generacion-sigue-mandando-en-las-sociedades-de-familia.aspx> [Accedido 5 Sep. 2019].
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Veider, V., & Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116.

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2012). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploitation and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Watkins-Fassler, K., Briano-Turrent, G., & Rodríguez-Ariza, L. (2019). Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las instituciones formales. *El Trimestre Económico*, 86(341), 179-219.

World Bank. (s.f). *Encuestas empresariales*. [Online] Recuperado de: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreconomies/2010/mexico#finance> [Accedido el 9 de Oct. de 2019].

66

Ydrovo, C. (2010). *Informalidad empresarial en Colombia: un obstáculo a la destrucción creativa*. Recuperado de: https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/ydrovo_0.pdf.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business research*, 60(10), 1070-1079.

1. Grislyy-D Jaimes-Bolívar: conceptualización, curado de contenidos, redacción de borrador original. Apoyo en la edición. **2. Neida Albornoz-Arias:** conceptualización, curado de contenidos, metodología, redacción-revisión y edición. **3. Enmanuel-Omar Nava-Sarmiento:** apoyo en la redacción-revisión de borrador original. **4. Diego Rivera-Porras:** apoyo en la redacción-revisión de borrador original.

Cómo citar este capítulo:

Jaimés-Bolívar, G. D., Albornoz-Arias, N., Nava-Sarmiento, E. O., y Rivera-Porras, D. (2020). Empresas familiares: ciclo de vida, gobernanza, sucesión y sus implicaciones. En N. Albornoz-Arias., G.D. Jaimés-Bolívar., y J.F. Espinosa-Castro. (Ed.), *Tendencias de la administración global. Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía*. (pp.25-66). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 2: Implicaciones del emprendimiento, economía solidaria e inclusión social en la base de la pirámide

Implications of entrepreneurship, solidarity economy and social inclusion at the base of the pyramid)

Nathalie Raynaud-Prado
Manuel Riaño-Garzón
Ana-Emilce Contreras-Wilches

Resumen

Los mercados, ofrecen oportunidades para aprovechar mediante ideas productivas que generen beneficios a la comunidad y que se materializan en planes de negocio formulados e implementados por los emprendedores competentes que protocolizan grupos sociales, cuyos alcances son generar bienestar y calidad de vida en las familias y contribuir al desarrollo sostenible, tienen una directa relación con la naturaleza de las empresas solidarias como una opción en mercados capitalistas para lograr la equidad mediante la toma de decisiones centradas en procesos democráticos y participativos que propician la inclusión social. Objetivo. Revisar los fundamentos teóricos según el objeto del conocimiento en cuanto a emprendimiento, economía solidaria e inclusión social. El emprendimiento en Colombia, cuenta con la Ley 1014 de 2006 que busca fomentar la cultura del emprendimiento y la economía solidaria, está desempeñando un papel significativo en la dinámica social y económica de las naciones, la aparición de las cooperativas y mutuales, un fiel ejemplo son las cooperativas de trabajo, creadas para atenuar el creciente desempleo, así mismo, surgen nuevas iniciativas asociativas, para generar soluciones a necesidades básicas insatisfechas en poblaciones de bajos

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

ingresos. En la sociedad del conocimiento, la innovación es su principal característica, se percibe una mayor participación de empresarios, de empleados, grupo social que mediante procesos de formación están desarrollando competencias en proyectos productivos, iniciativas con énfasis social y procuran una mayor participación ciudadana. Lo social es una prioridad, lo económico es secundario, de acuerdo a la reflexión de las Naciones Unidas que direccionó al sector empresarial hacia programas de responsabilidad social, estimuló la creación de nuevas empresas solidarias y la participación comunitaria.

Palabras clave: emprendimiento, economía solidaria, inclusión social, responsabilidad social.

Abstract

The markets offer opportunities to take advantage through productive ideas that generate benefits to the community and that are materialized in business plans formulated and implemented by competent entrepreneurs that protocolize social groups, whose scope is to generate well-being and quality of life in families and contribute to sustainable development, they have a direct relationship with the nature of solidarity companies as an option in capitalist markets to achieve equity through decision-making focused on democratic and participatory processes that foster social inclusion. Objective. Review the theoretical foundations according to the object of knowledge regarding entrepreneurship, solidarity economy and social inclusion. Entrepreneurship in Colombia, has Law 1014 of 2006 that seeks to promote the culture of entrepreneurship and the solidarity economy, is playing a significant role in the social and economic dynamics of nations, the emergence of cooperatives and mutual, such as of labor cooperatives, to mitigate rising unemployment, new associative initiatives also appear, which arise to provide solutions to unsatisfied basic needs in low-income populations. In the knowledge society, innovation is its main characteristic, a greater participation of entrepreneurs is perceived, which, of employees, social group that through training processes are developing competencies in productive projects, initiatives with social emphasis and seek greater citizen participation. The social is a priority, the economic is secondary, according to the reflection of the United Nations that directed the business sector towards social responsibility programs, stimulated the creation of new solidarity companies and community participation.

Keywords: entrepreneurship, solidarity economy, social inclusion, social responsibility.

INTRODUCCIÓN

Las necesidades insatisfechas u oportunidades derrochadas son señales de prospectos de mercado que no han sido atendidos satisfactoriamente o que no han sido explotados. situación experimentada por distintos segmentos de la economía entre ellos la base de la pirámide que hace parte de la franja más amplia de distribución de riqueza con los menores ingresos (Prahalad, 2005), y que se caracteriza por ciudadanos en condiciones de pobreza (Quintero Arango, 2015) que poseen habilidades específicas y características psicosociales que les permiten afrontar nuevos retos a través de la generación de ideas productivas útiles a la sociedad generando una contribución a su comunidad.

En este sentido, las ideas productivas se materializan con la formulación e implementación de una propuesta que motive la generación de valor para los actores involucrados en las actividades de la organización y en general a todos los grupos de interés. Este es un proceso liderado por emprendedores a través de la creación empresarial (Palacios & Acero, 2015), en donde en muchos casos los programas de formación en competencias básicas, técnicas, profesionales, ciudadanas e industriales están presentes con el propósito de fomentar la cultura corporativa.

En este caso, el segmento de la base de la pirámide resulta de interés siguiendo las ideas de la economía solidaria (Chaves Ávila & Monzón Campos, 2018) que involucran la creación recursos, la atención y participación política, la formación estatutaria y la innovación en contribución a las necesidades sociales.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

En este orden de ideas, este documento destaca el emergente emprendimiento social con un énfasis económico, que se articula con la economía solidaria y la inclusión social en intención de revisar los fundamentos teóricos dentro del marco de la base de la pirámide y su desarrollo económico, social y cultural. En atención a lo expuesto, el capítulo presenta la conceptualización de las relaciones entre el emprendimiento y la economía solidaria, así como su asociación con la inclusión social en el segmento la base de la pirámide, relaciones en donde la responsabilidad social empresarial, constituye un elemento clave en la atención de los compromisos de los empresarios con los grupos de interés organizacional.

70

En este orden de ideas, los temas analizados permiten una revisión de los resultados en materia de emprendimiento y la discusión centrada en la innovación y los procesos de formación para el desarrollo de competencias empresariales con énfasis social.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Emprendimiento y Economía Solidaria

En Colombia la cultura del emprendimiento se fomenta a través de la Ley 1014 de 2006 (Congreso de Colombia, 2019), que proyecta incentivar el ánimo emprendedor entre los estudiantes y desarrollar capacidades para innovar y concebir bienes y servicios dirigidos a la formación de competencias corporativas, orientadas según la ley, por varios principios relacionados con la formación integral del ser humano; el

fortalecimiento de métodos de trabajo asociativo; el reconocimiento de compromisos y apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde lo social, cultural y ambiental.

En este sentido, de acuerdo con Olaya & Aguirre-González, (2014), la asignatura emprendimiento Social se crea para generar un desarrollo local sostenible en el tiempo, cuyo objetivo es introducir y sensibilizar a la comunidad en temas procedentes con el comercio justo, tales como la economía solidaria y emprendimiento social, como una estrategia para el progreso de comunidades e integración con el entorno, principalmente en el sector primario.

Esta iniciativa para la formación de emprendedores con el rol de agentes de cambio que acortan las brechas sociales, acorde con las reflexiones que a través de un proceso por el cual el ser humano construye instituciones que apuntan a la solución de dificultades sociales que aumentan el analfabetismo, la propagación de enfermedades y la pobreza extrema. Apuntando, a eliminar la corrupción, destrucción ambiental y cultural, integrando a la comunidad y promoviendo cambio, (Palacios-Marqués, García, Sánchez, & Mari, 2019) en otras palabras crear valor, en este sentido, la generación de valor a la concepción de acciones que tienen un efecto e impacto positivo en un grupo social

En materia de emprendimiento para el crecimiento y desarrollo del entorno competitivo, se argumenta que los emprendedores deben generar ideas revolucionarias en los mercados, que permita incrementar la producción de bienes y servicios ofrecidos por las organizaciones (Valentina,

Marius-R-zvan, Ioana-Alexandra, & Stroe, 2015), permitiendo el intercambio comercial alrededor del mundo, cubriendo una amplia gama de necesidades con la generación del fácil acceso a la información

Al respecto, una transformación se genera a través de los modelos de integración económica solidaria, de conformidad con las Organizaciones Solidarias son reconocidas por aspectos referentes, a las transformaciones en la participación y gestión de actividades económicas dentro del territorio, generando un aumento en el consumo, la producción y comercialización de bienes y servicios, produciendo economías locales sostenibles que se unen a una visión del buen vivir como proyecto colectivo. En este sentido, toda economía es social, de acuerdo con Marconatto, Ladeira, & Wegner, (2019) en la medida que la maquinaria de consumo e inversión no podría funcionar sin la institucionalidad del estado y las comunidades.

72

Dentro de este marco, cabe señalar que un factor prioritario para fomentar la capacidad emprendedora y la creatividad e innovación es la inversión en investigación en ciencia y tecnología, lo que implica un apoyo del Estado, las instituciones educativas, gremios y medios de comunicación, entre otros, para consolidar la cultura y formación en el tema de emprendimiento mediante alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos de desarrollo empresarial que sean pertinentes al entorno. En materia de capacidad emprendedora, la creatividad es la que fortalece el espíritu emprendedor (Sulistyo & Siyamtinah, 2016), considera que la creatividad como la

forma novedosa de utilización del pensamiento, la satisfacción de las necesidades del individuo en el mercado. Así mismo, utilizar el pensamiento lateral crea en el individuo modelos con estructuras cognitivas desarrolladas.

En este orden de ideas, se establece que las empresas deben poseer una estructura y la capacidad dinámica de innovación, ya que están sujetas a las tendencias vigentes en el mercado, para estar siempre a la vanguardia anticipando las respuestas de los consumidores y sus nuevas necesidades (Nieves, 2014) con el fin de que las organizaciones perduren en el mercado. En este sentido el emprendimiento y la innovación son las características de la proactividad ante los cambios a través de una capacidad dinámica en la optimización de los recursos.

73

Por lo tanto y en concordancia con lo anterior, la capacidad de aprendizaje es fundamental para producir nuevo conocimiento con el fin de fortalecer los aspectos claves de las compañías (Fraj Andrés, Matute Vallejo, & Melero Polo, 2013), focalizándose en las dimensiones de orientación para el aprendizaje como técnica para la implementación de estructuras que permita la concentración y fijación del conocimiento en busca del desarrollo de innovación en la organización

En la reflexión anterior está involucrado el comportamiento del emprendedor, ya que su interacción con el entorno proyecta el desarrollo de las especies en el medio donde se encuentra (Diallo, 2019; Marulanda Montoya, Correa Calle, & Mejía Mejía, 2009), es por ello, que la satisfacción de

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

necesidades básicas trasciende a medida que el individuo evoluciona, su orientación cognoscitiva y generación de ideas responden al perfeccionamiento del entorno. El emprendimiento se genera como una actitud que crea profundas transformaciones en la sociedad cuando la naturaleza de los proyectos es praxeológica por su incidencia en las estructuras sociales, económicas y ambientales.

Concordando con lo anterior, y ante la práctica de la informalidad empresarial el emprendedor mitiga la inclusión desigual laboral mediante el desarrollo de su proyecto productivo que genera empleos estables, directos e indirectos, frente a la ruptura en el proceso prospectivo (García-García, 2015). Es por esta razón, que el continuo desplante ante las expectativas, no permiten el desarrollo sostenido a nivel local y nacional

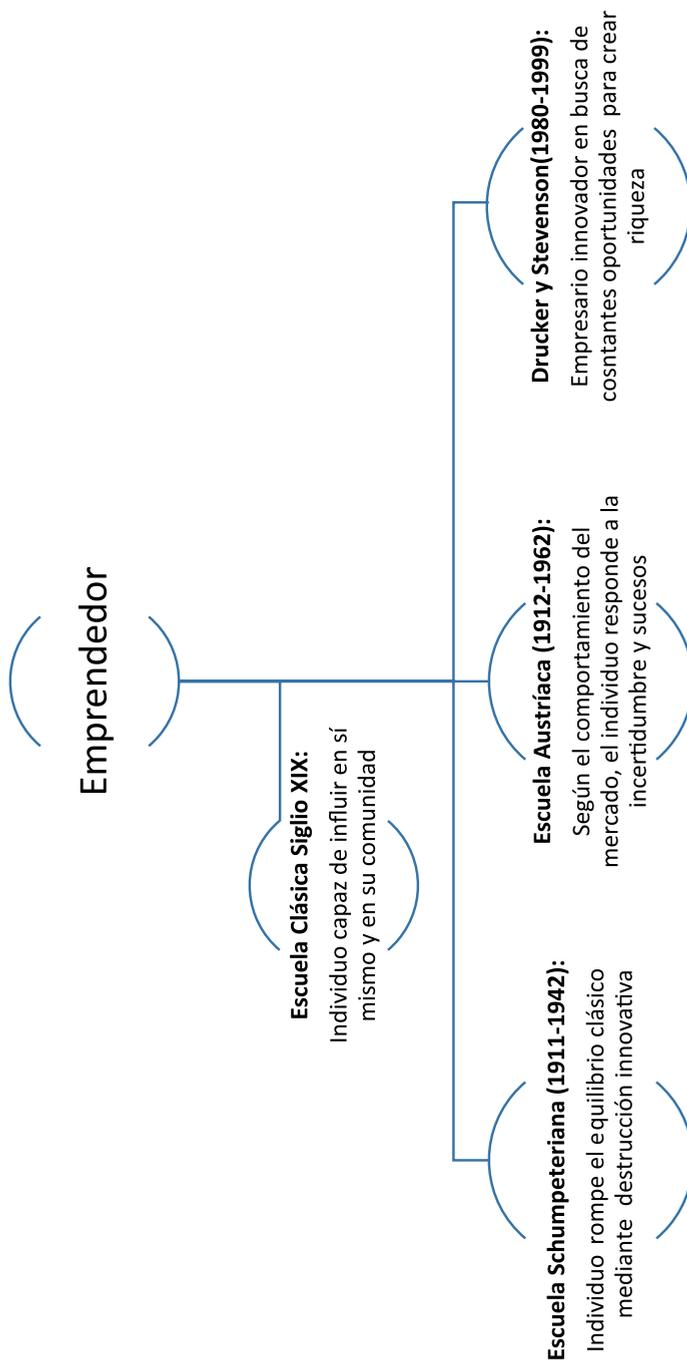


Figura 1. Evolución de las concepciones de emprendedor

Fuente: Diseño propio basado en (Popescu, 2013)

En este sentido, de acuerdo con Castelao Caruana (2016), el desarrollo del entorno, el cual está conformado por un territorio con influencia política, cultural, social y económica, en donde la interacción de estos atributos generan transformaciones y cambios endógenos que dependen directamente de la capacidad emprendedora y la creatividad de los habitantes de la región. Es de suponer, que la relación del desarrollo con las transformaciones de la estructura social, se materializa con la economía solidaria. Este enfoque, da respuesta a la necesidad de los grupos monopólicos y de los mercados capitalistas, a inclinarse a favor de sistemas democráticos para satisfacer las demandas sociales (Apetrei, Ribeiro, Roig, & Mas Tur, 2013), mercados que evidencian un alto grado de incertidumbre que estimula los emprendimientos sociales en busca de sustento para nuevas familias

En otro orden de ideas, la economía solidaria como una opción, a través de la cual se propone superar la alternativa entre el mercado capitalista donde se reconoce el esfuerzo como proporción de la renta y el Estado y su intervención en el mercado como ente regulador y planificador de la economía, al que se puede asociar con un enfoque socialista (Dubcová, Gajdová, & Grančičová, 2016). La economía solidaria puede ser definida como actividades de producción y consumo que se fundamentan por medio de la autogestión de la propiedad del capital, el cual es de carácter colectivo y la toma de decisiones recae sobre todos los miembros de la organización (Marconatto, Ladeira, & Wegner, 2019b). La definición manifiesta que todos los trabajadores laboran para producir y son propietarios del negocio, operan con

autonomía en la toma de decisiones y desarrollan actividades de mercado para la satisfacción de las necesidades de sus socios.

Dicho lo anterior, cabe resaltar que las organizaciones de enfoque solidario se caracterizan por sus resultados económicos, ya que su rentabilidad se destina al beneficio social en proporción a la participación del miembro en la organización; esto estimula a la comunidad a la inserción de estas actividades de economía solidaria, ya que ayudan a promover el trabajo y crecimiento de una comunidad.

La característica anterior requiere de una gestión estratégica basada en la mutualidad, la autonomía, la equidad y la confianza; en otras palabras, es una gestión que apunta al direccionamiento estratégico desde la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas. Lo anterior con el fin de mejorar las condiciones de vida para los grupos de interés asociados a la economía solidaria y el cual pueden ejercer influencia sobre las decisiones de compra o inversión en un entorno de base de la pirámide.

Las entidades que conforman la economía solidaria, se caracterizan por la inclusión de una parte de la población con un volumen importante del mercado, pero sin capacidad adquisitiva individual, motivo por el cual, las actividades ejercidas por estas asociaciones reúnen sus rentabilidades individuales, con el fin de ejercer poder de compra y así participar en el mercado con intervenciones significativas.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Al respecto, es importante destacar que la gestión emprendedora es desarrollada en ámbitos de emprendimiento empresarial, como iniciativas de carácter económico. Por otro lado, el emprendimiento social, busca satisfacer necesidades sociales manteniendo al servicio de la sociedad, los conocimientos, capacidades, valores y recursos según (Ramos & Osorio Bayter, 2012); este tipo de emprendimiento es el que cuya gestión apunta a la economía solidaria. Y para finalizar, el emprendimiento público, es un empuje político que promueve la cultura empresarial en el sector público

78

Por ejemplo, las empresas sociales son organizaciones que buscan soluciones de negocio para los problemas sociales (Coraggio, 2009) dicho de otro modo, el emprendimiento social es conocedor de la realidad social y pone la creatividad al servicio de las personas, apoyando y promoviendo el emprendimiento entre el sector de población excluida o en riesgo de exclusión social que se encuentran en la base de la pirámide, teniendo en cuenta que:

Al involucrar el sector social en estos procesos de emprendimiento, se fortalecen los niveles de competitividad empresarial, contribuyendo al desarrollo de la región o del país, así queda demostrado, que las empresas creadas desde el enfoque social, genera no solo una forma de empleo y de concepción de la empresa, también brinda bienestar a la comunidad involucrada reduciendo los niveles de exclusión social (Jiménez-Inchima, 2018).

A título ilustrado, es importante identificar las diferentes empresas solidarias como entidades cooperativas,

fundaciones, asociaciones y mutualidades que generan una actividad económica, de acuerdo a la clasificación realizada por Alvarado, Vicente, García, & Agafonow (2015) son claros ejemplos de empresas solidarias, las asociaciones de trabajadores, las cofradías de pescadores, centros especiales de empleos, entre otras.

La entidad de integración colectiva de grado superior de la economía solidaria es el Consejo Nacional de Economía Solidaria –CONES–, unidad de formulación y coordinación de políticas, programas, planes, estrategias y proyectos acertados al sistema de economía solidaria. Por otra parte, existen una serie de corporaciones solidarias de integración gremial y de ámbito nacional como Fondos de Empleados, ejemplo, la Asociación Nacional de Fondos de Empleados –Analfe– y para las mutuales es el Comité Nacional Mutualista (Jácome de Gil, 2006).

79

En materia de emprendimiento, la Ley 1014 de 2006 Ley de Fomento a la Cultura del emprendimiento (El Congreso de Colombia, 2006) en su Artículo 1°. Define conceptos claves como. Cultura: Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivo que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización. Por otro lado, el emprendedor: Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. El

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. Y para finalizar, la Empresarialidad: Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales

EMPRENDIMIENTO E INCLUSIÓN SOCIAL

80

El emprendimiento social puede ser definido como la habilidad de reconocer oportunidades para crear valor social (Aguirre López & López Guadamuz, 2017), se manifiesta a través de las empresas sociales que adquieren significativa importancia en el tercer milenio como un modelo híbrido novedoso que se enfoca en resolver problemas sociales de manera sustentable, de acuerdo a la cita mencionada.

Visto de otra forma, el emprendimiento social está basado en el principio de la integración, de este modo la capacidad integradora logra un equilibrio entre misión social (ayudar a los pequeños productores que no tienen acceso a la información necesaria para producir en un mercado competitivo) y rentabilidad o autosostenibilidad (mediante las pequeñas aportaciones de los socios) (Díaz Porras & Andrey Valenciano Salazar, 2012).

Como estrategia, la integración mediante la ayuda y apalancamiento a los pequeños productores facilitan el acceso a financiamiento de las inversiones que requieran a través de fuentes públicas y privadas; brindan apoyos gubernamentales; ejecutan inversión directa de los socios y realizan transferencias tecnológicas en beneficio de los grupos excluidos.

En lo esencial, la integración como proceso implementado por emprendedores sociales a través de una empresa social tiene como propósito la inclusión social de grupos marginados de los diferentes sectores de la economía como agropecuarios, manufacturas, comercio y servicios mediante una gestión centrada en la organización de comunidades que a su vez fomente la integración solidaria en la economía, el uso compartido del conocimiento y las capacidades para el trabajo en equipo, en donde se destaca el sujeto colectivo que consolida procesos de “empresarialidad” social, según Antonio-Sánchez, (2018).

81

Resulta claro que el emprendimiento social constituye una alternativa para superar los obstáculos que poblaciones marginadas tienen para hacer presencia en la dinámica social y mitigar la exclusión que sufren estas poblaciones que organizadas construyen una economía solidaria, en donde los pequeños productores desarrollan la capacidad de acceder a niveles de mercado que les estaban negados a causa de altos costos, la falta de una cultura empresarial y de mercadotecnia y las dificultades de acceso a fuentes de financiamiento, capacidades que son notorias en el rol del emprendedor y en especial una gestión encaminada hacia el

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

desarrollo del ser humano, dado que “el ser humano constituirá el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible” (Naciones Unidas, 1992).

De acuerdo con estas consideraciones, el ser humano es quien dará valor y las herramientas para crear una gerencia sustentable. La empresa social es la respuesta a las necesidades que no han sido cumplidas (la comunidad), y la responsabilidad por erradicar de la sociedad los problemas que la atacan” (Cáceres, 2015), crear valor en el ser humano constituye un factor de diferenciación frente a la competencia, mediante gestión emprendedora apoyada en los *stakeholders* o grupos de interés para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

82

Dentro de este marco, cabe señalar que la escuela inclusiva reconoce la diversidad como valor, de modo que todo el mundo tiene cabida en ella en situación de igualdad (Leiva, 2013) es un proceso continuo que se inicia desde la escuela, es el contexto especialmente favorable para avanzar en las prácticas socioeducativas favorecedoras de la participación laboral y social de las personas con discapacidad desde una óptica inclusiva (Pallisera, 2011) este principio hace referencia al derecho a utilizar los servicios normales de la comunidad y llevar una vida lo más natural posible.

En concordancia, las prácticas en lo social conducen a Negocios Inclusivos que han surgido para designar diversas experiencias de inclusión social, según la OEA, (2016) basadas en la incorporación de personas de la Base de la Pirámide a la actividad económica mediante la puesta en

marcha de “negocios”, iniciados por emprendedores de esta población.

Finalmente, cabe señalar que en los procesos de inclusión deben participar además de la Educación, de todas las personas y grupos sociales que conviven en un contexto, de conformidad con Díaz Posada & Rodríguez Burgos, (2016), acción que representa una estrategia de crecimiento empresarial, que desde el direccionamiento estratégico debe contemplar un esquema de inclusión, en donde el valor del cliente según Aguilera & Becerra, (2015) se expresa mediante la diferencia en la calidad del trato y la calidad del producto o servicio que se le ofrece.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

83

La gestión del marketing apunta hacia la atención de necesidades con responsabilidad social dando lugar al marketing social, cuyo alcance es comprender la situación social de una comunidad, dado que son las causas sociales y Responsabilidad Social Empresarial como estrategias para divulgar las acciones sociales por parte de organizaciones preocupadas por el bienestar social (Cueto, Espinosa, Guillén, & Seminario, 2016). En este orden de ideas, para la empresa social, la responsabilidad social empresarial (Barrera Duque, 2007), proyecta la estrategia formulada con el objeto de generar valor en la base de la pirámide. De esta forma los clientes, siguiendo este modelo de negocio generan recursos propios, desarrollando capacidades de mejoramiento de la calidad.

En esencia, la responsabilidad social empresarial implica que emprendedores sean conscientes de los compromisos con el entorno en relación a familias de trabajadores, medioambiente y comunidad en general y con los compromisos con su medioambiente interno como la atención de obligaciones con el talento humano; es importante resaltar que la sociedad exige a las empresas un compromiso social que va más allá de ofrecer un buen producto garantizado y a un precio aceptable, según Galiana, Centeno, & Manuel, (2016), también exige una contribución al medioambiente y al bienestar comunitario.

84

Conforme con Ocampo Eljaiek, (2017) el emprendimiento social es congruente con los objetivos de desarrollo sostenible según experiencias anteriores, es así que la mayoría de los estudiantes se identifican con actividades sociales a través de políticas de Responsabilidad Social, enfoque que ha mostrado significativos resultados de acuerdo a los ejemplos siguientes.

Es el caso de Boyacá, que con motivo del Primer Encuentro Internacional de Regiones Socialmente Responsables de 2009 emprendido por la Secretaría de Impulso Económico de este departamento, se destacó por ser la primera región en Colombia que reúne los esfuerzos de veintisiete empresas, cinco universidades, gobierno regional y agencias multilaterales, coalición que se fundamenta en los principios del Pacto Global: Derechos Humanos, sostenibilidad ambiental, relaciones laborales, ética y transparencia corporativa,

como así lo explica el Departamento Nacional de Planeación Colombia (DNP, 2018).

Otro ejemplo, es el caso mexicano que en materia de Responsabilidad Social Empresarial ha identificado cuatro dimensiones en el modelo, que son: vinculación entre empresa y sociedad, cuidado y protección al medioambiente, calidad de vida en la empresa y código de ética de acuerdo con Pérez Espinoza, Espinoza Carrión, & Peralta Mocha (2016).

APALANCAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

Los emprendimientos sociales cuentan con tres fuentes para la obtención de fondos: la financiación colectiva o *crowdfunding*, los fondos de inversión social y los fondos de incentivos públicos para emprendedores sociales de acuerdo con (Ariza-montes, 2012) el crowdfunding de préstamos, conforme con (Apetrei et al., 2013) son canalizados utilizando las tecnologías de la información y aportados por un elevado número de ahorradores, cuya recaudación de fondos se destinan al sector privado; además, la financiación a emprendedores es apalancada a través de los fondos emprender, siendo una importante alternativa.

Las ideas productivas generadas por emprendedores que se presenten en un plan de negocio tienen la posibilidad de financiación a través del Fondo Emprender, entidad que tiene como objetivo apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas, facilitando el acceso a capital semilla al poner a

disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

El fondo Emprender es creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002 (Congreso de Colombia, 2002): por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo; constituido como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual es administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, de acuerdo a la información suministrada por el Sena,

86

El Fondo Emprender se rige por el Derecho privado, y su presupuesto está conformado por el 80 % de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la Ley 789 de 2002 (Congreso de Colombia, 2002), así como por los aportes del presupuesto general de la Nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados.

De tales recursos financieros pueden ser beneficiarios los que el artículo 7° de la ley mencionada así lo determina, tales como: Podrán acceder a los recursos del Fondo Emprender, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que no tengan constituida persona jurídica legalmente y que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación de su plan de negocio y que acrediten al momento del aval del plan de negocio, alguna de las siguientes condiciones:

Desde que se inició el programa, el Fondo Emprender, de 2005 a 2016, en Norte de Santander (Sánchez, 2017) se han aprobado 171 planes de negocios, con una inversión de 10.337 millones de pesos, lo que ha permitido generar 489 nuevos puestos de trabajo, un ejemplo de ello es el financiamiento con capital semilla no reembolsable del plan de negocio para la puesta en marcha de una planta de agua para uso humano “Vitaly” en el municipio de Los Patios.

87

Así mismo, es de resaltar la tarea de las personas que carecen de altos recursos de inversión. Una experiencia que merece especial mención es la organización solidaria por parte de la población recicladora de Bogotá, hoy llamada Asociación Ecoalianza Estratégica de Recicladores que opera desde el 2011, analizada en el documento de Valdés, titulado Experiencias de emprendimiento económico solidario: el caso de una asociación de recicladores en Bogotá” (Valentina et al., 2015).

A título ilustrado, merece la pena informar a futuros emprendedores la oferta de la Dirección de Innovación y Desarrollo

Empresarial (DIDE) cuya misión es aumentar la productividad y la competitividad de la economía colombiana a través de la promoción del emprendimiento, la formalización empresarial, la adopción tecnológica, el desarrollo productivo, la internacionalización económica y la innovación, como así lo expresa el documento del Departamento Nacional de Planeación. A pesar de los esfuerzos realizados por la autoridades colombianas para impulsar el emprendimiento, existe una alta fuga de potenciales emprendedores del 53 % de los colombianos que en 2016 afirmó tener la intención de emprender, solo el 16 % lo hizo en realidad, de acuerdo con el pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos del Departamento Nacional de Planeación, el cual señala que solo el 8 % de los colombianos hace inversiones que se pueden clasificar como emprendimientos (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

De igual manera se destaca que mediante la modalidad de *crowdfunding* actualmente en Colombia no existen datos consolidados sobre esta alternativa de financiación, como así lo afirma (Gedda, Nilsson, Sâthén, & Solberg Søylen, 2016).

DISCUSIÓN

En la actual sociedad del conocimiento, escenario en el que la innovación aplicada a la generación de ideas productivas juega un rol preponderante, además, se percibe una sociedad con mayor participación de empresarios, que, de empleados,

grupo social que mediante procesos de formación están desarrollando competencias en proyectos productivos y énfasis social, en donde la participación ciudadana es una característica.

De acuerdo a estas consideraciones, se resalta el concepto de emprendedor social que apunta su gestión a la solución de problemas sociales mediante el mejoramiento de la calidad de vida de la población de su zona de influencia, en especial aquellos de ingresos bajos, emprendedores que, gracias a sus competencias sociales, culturas, políticas y económicas están contribuyendo a la integración social a través del fomento de la economía solidaria.

Cabe considerar que las competencias necesarias para el desarrollo del emprendimiento contribuyen significativamente al fortalecimiento del tejido social de las regiones, dado que esas habilidades constituyen un factor clave para el desarrollo social, económico y ambiental que asegura la sostenibilidad de las regiones, en donde lo esencial es la atención de compromisos con el entorno y con el medioambiente interno de parte del emprendedor a través de políticas de Responsabilidad Social Empresarial que fomenten la inclusión de comunidades a la vida social y económica.

Es evidente que las iniciativas productivas de un emprendedor requieren en sus inicios del financiamiento de recursos para realizar las inversiones en activos fijos y en capital de trabajo, necesidades que en la actualidad están siendo apalancadas a través de diversas fuentes de financiamiento como el Fondo Emprender, recurso que es aprovechado por

estudiantes emprendedores que han aplicado esta ayuda no reembolsable a sus planes de negocios, proceso en el que las instituciones educativas como colegios, universidades y el Sena están desempeñando una labor considerable.

Finalmente, la financiación de una idea emprendedora debe fundamentarse en una evaluación previa del plan de negocio para determinar su viabilidad y pertinencia en la medida que el proyecto sea útil y genere beneficios a la sociedad; su aprobación conduce a acciones como realizar inversiones en la protocolización de la nueva empresa o costos pre-operativos, la adquisición de equipos, contratación del recurso humano y suministrar insumos para la producción del bien o servicio.

90

METODOLOGÍA

Se realizó una revisión de literatura basada en fuentes primarias obtenidas de las bases de datos ScienceDirect, Proquest, Jstore, Scopus, Scielo, Dialnet y Redalyc utilizando como criterios de elegibilidad la publicación en los últimos diez años filtrando por los descriptores: emprendimiento, economía solidaria, inclusión social, economía en la base de la pirámide, negocios de renta baja y emprendimiento solidario. De los artículos revisados, se realizó un análisis en intención de establecer relaciones entre los tres componentes principales de emprendimiento, economía solidaria e inclusión social, análisis que se basó en criterios de interpretación de la realidad según la percepción de los actores en un grupo social, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Dentro de este marco, se aplica la investigación exploratoria

de acuerdo a fuentes secundarias de información sobre los temas de interés, dado que experiencias insuficientes sobre las implicaciones del emprendimiento en la economía solidaria involucran la exploración de fenómenos poco conocidos (Díaz-Narváez V.P. & Calzadilla-Núñez A., 2016).

CONCLUSIONES

El principio que direcciona el presente artículo está basado en que lo social es una prioridad, lo económico es secundario, de acuerdo a la reflexión de las Naciones Unidas que orientó al sector empresarial hacia programas de responsabilidad social, estimuló la creación de nuevas empresas solidarias y fomentó la participación comunitaria.

El emprendimiento es un proceso tendiente a solucionar problemas en una región o localidad como oportunidades desaprovechadas o necesidades insatisfechas de parte de una población.

El emprendimiento social adquiere cada vez mayor importancia dado que propicia la inclusión social de poblaciones de la base de la pirámide que poco acceso tienen al engranaje del Estado, surgiendo así el concepto de Negocios Inclusivos, Colombia realiza esfuerzos significativos para el fomento del emprendimiento, los cuales se evidencian en las legislaciones existentes en esta materia y en entidades como la Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial - DIDE cuyo propósito es aumentar la productividad y la competitividad de la economía nacional a través de la promoción del emprendimiento.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Un factor clave para fomentar la capacidad emprendedora y la creatividad e innovación, es la inversión en investigación en ciencia y tecnología con apoyo del Estado, las instituciones educativas, gremios y medios de comunicación, entre otros, para consolidar la cultura del emprendimiento mediante alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos de desarrollo empresarial que sean pertinentes al entorno.

Son muchos los ejemplos de iniciativas productivas de emprendedores colombianos que han puesto en marcha sus planes de negocio, sin embargo, no son suficientes ante la situación de desempleo y baja oferta laboral que atraviesa el país.

92

Los proyectos de emprendedores deben cumplir su ciclo desde la idea inicial, hasta la formulación, evaluación, inversiones, resultados, efectos e impactos tanto sociales, como económicos y ambientales.

Es una necesidad medir el impacto generado por los emprendimientos sociales en términos de recuperación de la inversión, costo beneficio, valor económico y valor social, proceso que debe realizarse teóricamente sobre el plan de negocio y posterior evaluación de resultados cuando se ejecute el proyecto.

Lo anterior implica el diseño de instrumentos de recolección de información y medición apropiados para evaluar los proyectos sociales en cuanto a la viabilidad comercial o de mercado, técnica, organizacional, financiera y ambiental.

Respecto al mercado es necesario establecer el tamaño de mercado, los gustos y preferencias de los consumidores y necesidades a satisfacer; en materia técnica definir el proceso productivo y los costos de producción; en materia organizacional definir las normas legales que estimulan el proyecto o aquellas que lo obstaculizan, además diseñar la cultura e identidad empresarial; en lo financiero determinar el monto de la inversión y la tasa interna de retorno y en lo ambiental analizar los impactos que sobre los recursos naturales generará el proyecto emprendedor.

En los análisis de inversiones en activos, debe incluir investigación y desarrollo en ciencia y tecnología como elemento fundamental para estimular la capacidad emprendedora, la creatividad y la innovación.

93

REFERENCIAS

- Aguilera, A., & Becerra, D. (2015). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26. Retrieved from <http://redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002%5Cnhttp://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932002%5Cnhttp://www.redalyc.org/pdf/646/64623932002.pdf>
- Aguirre López, J. N., & López Guadamuz, R. (2017). *Emprendedurismo social con el protagonismo de las mujeres en la comunidad de San Isidro, municipio de Nagarote. Propuesta*. Retrieved from <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ8788.pdf>

- Alvarado, M., Vicente, M., García, R., & Agafonow, A. (2015). Economía social y empresa social. Análisis del marco conceptual y jurídico en España 1 M. Alvarado Riquelme, M. A. de Vicente, O. Ricardo García Vegas Social economy and social enterprise. Conceptual and legal framework analysis in Spain. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 14. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i14.10291>
- Antonio-Sánchez, L. (2018). Metodología participativa y las actitudes emprendedoras de los estudiantes del primer ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho, 2017.
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Mas Tur, A. (2013). El emprendedor social – una explicación intercultural. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (78), 37-52.
- Ariza-montes, J. A. (2012). El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 152–177.
- Barrera Duque, E. B. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Universidad Nacional de Colombia Bogotá*, 17, 59-75.
- Cáceres, N. D. (2015). La Creación de Valor Compartido: Estrategia de Sostenibilidad y Desarrollo Empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207-230.
- Castelao Caruana, M. E. (2016). Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina.

- Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61(227), 349-378. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30032-0](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30032-0)
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.93.12901>
- Congreso de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002 (Vol. 2002).
- Congreso de Colombia. (2019). *Fomento a la cultura del emprendimiento, Ley 1014 de 2006*. Retrieved October 7, 2019, from Secretaría de Senado de la República de Colombia website: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html
- Coraggio, J. L. (2009). Los caminos de la economía solidaria. *Íconos Revista de Ciencias Sociales Quito Ecuador FLACSO*, 13(1), 29-38. Retrieved from www.biblioteca.dacso.edu.arl
- Cueto, R. M., Espinosa, A., Guillén, H., & Seminario, M. (2016). Sentido de comunidad como fuente de bienestar en poblaciones socialmente vulnerables de Lima, Perú. *Psyche*, 25(1). <https://doi.org/10.7764/psyche.25.1.814>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial. En Departamento nacional de planeación*. Retrieved from <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/desarrollo-empresarial.aspx>

Diallo, B. (2019). Entrepreneurship and genetics: New Evidence. *Journal of Business Venturing Insights*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00123>

Díaz-Narváez V.P., V. P., & Calzadilla-Núñez A., A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. <https://doi.org/10.12804/revsalud14.01.2016.10>

Díaz Porras, R., & Andrey Valenciano Salazar, J. (2012). *Gobernanza en las cadenas globales de mercancías/valor: una revisión conceptual 1 Economía*. Retrieved from Economía y Sociedad website: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31430176/4906-10378-1-SM.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555372023&Signature=4UxgNAkXaHA7QLfMSI8DYT34X0E%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DGOBERNANZA_EN_LAS_CADENAS_GLOBALES_DE_ME.pdf

96

Díaz Posada, L. E., & Rodríguez Burgos, L. P. (2016). Inclusive education and functional diversity: Knowing realities, transforming paradigms and providing elements for practice. *Zona Próxima*, (24), 43-60. <https://doi.org/10.14482/zp.24.8721>

DNP. (2018). *Colombia Productiva y Sostenible*. Retrieved from [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Colombia productiva Actulización.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Colombia%20productiva%20Actulizaci3n.pdf)

Dubcová, G., Gajdová, D., & Grančičová, K. (2016). Evaluation of the Functioning System of the Social and Solidarity Economy in Slovakia. *Procedia - Social and Behavioral*

- Sciences*, 230(May), 254-263. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.033>
- El Congreso de Colombia. (2006). LEY 1014 DE 2006, De fomento a la cultura del emprendimiento. Resumen.
- Fraj Andrés, E., Matute Vallejo, J., & Melero Polo, I. (2013). El aprendizaje y la innovación como determinantes del desarrollo de una capacidad de gestión medioambiental proactiva. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(3), 180-193. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.10.001>
- Galiana, I., Centeno, S., & Manuel, J. (2016). Reflexiones sobre Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Pública y la Sostenibilidad Medioambiental. *Revista Galega de Economía*, 25(3), 5–22.
- García-García, V. D. (2015). Youth Entrepreneurship: An assessment with university students. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), 1221-1236. <https://doi.org/10.11600/1692715x.13246200315>
- Gedda, D., Nilsson, B., Sâthén, Z., & Solberg Sjøilen, K. (2016). Crowdfunding: Finding the Optimal Platform for Funders and Entrepreneurs. *Technology Innovation Management Review*, 6(3), 31-40. <https://doi.org/10.22215/timreview973>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta). México: McGrawHill.

Jácome de Gil, L. (2006). *Grupos de empresas y la responsabilidad solidaria en el ámbito laboral venezolano*. Barquisimeto - Venezuela.

Jiménez-Inchima, I. (2018). *Una mirada desde experiencias de economía solidaria en Medellín 2012-2016*. Universidad de Antioquia.

Leiva, O. J. J. (2013). *De la Integración a La Inclusión: Evolución y Cambio en Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 13(3), 27*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/447/44729878025.pdf>

Marconatto, D., Ladeira, W. J., & Wegner, D. (2019a). The sustainability of solidarity economy organizations: An empirical investigation. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.352>

98

Marconatto, D., Ladeira, W. J., & Wegner, D. (2019b). The sustainability of solidarity economy organizations: An empirical investigation. *Journal of Cleaner Production, 228*, 1122-1130. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.352>

Marulanda Montoya, J. A., Correa Calle, G., & Mejía Mejía, L. F. (2009). Emprendimiento: visiones desde las teorías del comportamiento humano. *Revista EAN, (66)*, 154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n66.2009.479>

Naciones Unidas. (1992). *Declaración De Río Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. División de Desarrollo Sostenible de Las Naciones Unidas, 5*. Retrieved from <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>

Nieves, J. (2014). Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera.

- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(4), 166–174. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.09.002>
- Ocampo Eljaiek, D. R. (2017). El emprendimiento social, en la formación integral. *Revista EAN*, (81), 175. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1554>
- OEA. (2016). *Equidad e Inclusión Social: Superando desigualdades hacia sociedades más inclusivas*. Retrieved from http://www.oas.org/docs/inclusion_social/Equidad-e-Inclusion-Social-Entrega-WEB.pdf
- Olaya, M. F., & Aguirre-González, E. (2014). Comercio Justo y emprendimiento: oportunidad de desarrollo para el país. *Revista Javeriana*, 6, 32-35. Retrieved from <http://www.clac-comerciojusto.org/ulcj/wp-content/uploads/2014/06/Comercio-Justo-y-emprendimiento.pdf>
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>
- Palacios, L., & Acero, P. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. España: Ecoe ediciones.
- Pallisera, M. (2011). La inclusión laboral y social de los jóvenes con discapacidad intelectual. El papel de la escuela. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 25, 185–200. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27419147011>

Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Científica Universidad y Sociedad*, 8, 150.

Popescu, N. E. (2013). The Evolution of Entrepreneurship Activity Indicators in Two European Countries. *Procedia Economics and Finance*, 6, 562-572. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(13\)00174-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00174-3)

Prahalad, C. K. (2005). *La base de la pirámide*. Bogotá: Norma.

Quintero Arango, L. F. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 109-118. <https://doi.org/10.18566/rces.v23n33a08>

100

Ramos, F. S., & Osorio Bayter, L. (2012). *Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación*. Retrieved from www.ciriec.es
www.ciriec-revistaeconomia.es

Sánchez, C. (2017, April 2). *171 microempresarios surgieron en Norte de Santander con Fondo Emprender*. Diario La Opinión. Retrieved from <https://www.laopinion.com.co/cucuta/171-microempresarios-surgieron-en-norte-de-santander-con-fondo-emprender-130915>

Sulistyo, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>

Valentina, V., Marius-Răzvan, S., Ioana-Alexandra, L., & Stroe, A. (2015). Innovative Valuing of the Cultural Heritage Assets. Economic Implication on Local Employability, Small Entrepreneurship Development and Social Inclusion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 188, 16-26. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.334>

1. Nathalie Raynaud-Prado: conceptualización, investigación y redacción del borrador final. **2. Manuel Riaño-Garzón:** curación de contenidos y datos, metodología, redacción - revisión y edición. **3. Ana-Emilce Contreras-Wilches:** Análisis formal, investigación

Cómo citar este capítulo:

Raynaud-Prado, N., Garzón-Riaño, M., y Contreras-Wilches, A. E. (2020). Implicaciones del emprendimiento, economía solidaria e inclusión social en la base de la pirámide. En N. Albornoz-Arias., G.D. Jaimes-Bolívar., y J.F. Espinosa-Castro. (Ed.), *Tendencias de la administración global Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía*. (pp.71-104). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 3: Estrategias de innovación empresarial como herramienta diferencial para la sostenibilidad y el crecimiento

Business innovation strategies as a differential tool for sustainability and growth

Lisette-Gabriela Maldonado-Niño
Sheyla-Vanessa Herrera-Martínez
María del Pilar Jaimes Casallas
Angélica M Carvajal-Guerrero

Resumen

La capacidad innovadora de las empresas contribuye significativamente al posicionamiento y sostenimiento en los mercados nacionales e internacionales dado que generan valor agregado, mantiene en alto el nivel de satisfacción de los Stakeholders o grupos de interés y las caracteriza por su capacidad de diferenciación frente a la competencia, en otras palabras, las coloca en altos niveles de productividad y competitividad. **Objetivo.** Resaltar las estrategias de innovación empresarial, como herramienta diferencial para la sostenibilidad y crecimiento. **Metodología.** Mediante el método deductivo con enfoque cualitativo se desarrolla el presente artículo con un criterio etnográfico-etnológico que analiza la cultura de un grupo social como son las empresas mediante la revisión bibliográfica a través de investigación documental. **Resultados.** La innovación en las empresas colombianas les ha sellado un enfoque holístico, es decir, de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, para mejorar los procesos productivos y fortalecer el capital humano, al interior de las organizaciones y en lo externo aprovechando el conocimiento externo mediante el *benchmarking*; muchas de estas empresas innovadoras tienen como política la externalización de sus innovaciones mediante la materialización de licencias y otros medios de transferencia de su propiedad intelectual, lo que les ha generado mayores ingresos por concepto de franquicias. **Discusión.** Una oportunidad de

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

negocios son las franquicias en el desarrollo de mercados y de productos, genera ventajas competitivas tanto al franquiciador como al franquiciado, desafío que es aprovechado por las empresas innovadoras, cuya gestión gerencial está soportada por pilares como gestión estratégica, gestión de mercadotecnia, gestión financiera, gestión del riego y gestión de innovación. **Conclusión.** Las empresas de éxito son holísticas, es decir interdependientes, sus recursos internos se integran con su medio ambiente externo generando valor agregado y ventajas competitivas a los grupos de interés, escenario en donde la innovación ocupa un lugar de especial importancia.

Palabras clave: innovación, valor agregado, diferenciación, franquicias.

Abstract

The innovative capacity of companies contributes significantly to the positioning and sustainability in national and international markets since they generate added value, maintain high the level of satisfaction of Stakeholders or interest groups and characterize them for their ability to differentiate against competition. In other words, it places them at high levels of productivity and competitiveness. Objective. Highlight business innovation strategies, as a differential tool for sustainability and growth. Methodology. Through the deductive method with a qualitative approach, this article is developed with an ethnographic-ethnological criterion that analyzes the culture of a social group such as companies through bibliographic review through documentary research. Results Innovation in Colombian companies has sealed a holistic approach, that is, from the inside out and from the outside in, to improve production processes and strengthen human capital, within organizations and externally, taking advantage of external knowledge. Through benchmarking, many of these innovative companies have as their policy the outsourcing of their innovations through the materialization of licenses and other means of transferring their intellectual property, which has generated greater income from franchising. Discussion. A business opportunity is franchises in the development of markets and products, it generates competitive advantages for both the franchisor and the franchisee, a challenge that is used by innovative companies, whose management is supported by pillars such as strategic management, marketing management, financial management, irrigation management and innovation management. Conclusion. Successful companies are holistic, that is to say interdependent, their internal resources are integrated with their external environment, generating added value and competitive advantages to the stakeholders, a scenario where innovation occupies a place of special importance.

Keywords: innovation, added value, differentiation, franchises.

INTRODUCCIÓN

La capacidad empresarial está determinada por las competencias que posean los líderes para formular estrategias pertinentes al entorno y acordes a la capacidad interna de las organizaciones, ámbitos que definen la naturaleza de las estrategias con acciones encaminadas a la sostenibilidad y crecimiento del grupo social expresado en términos de valor agregado.

De este modo, las estrategias para la Innovación como tema central está conceptualizada en una primera sección de acuerdo a los diversos enfoques planteados en el artículo y que están relacionados con las ventajas competitivas, liderazgo para el direccionamiento estratégico, aprendizaje y relaciones con el medioambiente; en la segunda sección se presenta el Desarrollo Sostenible como un propósito de cara al nuevo milenio; la tercera sección analiza el valor agregado ante los grupos de interés y en una última sección se examinan las Herramientas para alcanzar el desarrollo sostenible. (González-& Hurtado, 2014).

105

Complementando los análisis anteriores el estudio incluye los resultados en cuanto a la incidencia de la estrategia de la innovación en la sostenibilidad y crecimiento empresarial, además incluye la discusión centrada en una estrategia encaminada hacia la construcción de una empresa holística. Finalmente expone las conclusiones y como producto de la revisión bibliográfica referenciada en la bibliografía aparecen las fuentes de información secundarias que hicieron posible el desarrollo del presente documento.

ESTRATEGIAS PARA LA INNOVACIÓN

El concepto de estrategia tiene diversas connotaciones que son inherentes a las diferentes escuelas de la administración, pero en efecto, la formulación estratégica básicamente considera el desempeño de las organizaciones frente a su entorno en cuanto a oportunidades y amenazas y frente a su medioambiente interno en relación a fortalezas y debilidades, análisis que implica la operacionalización de las estrategias o medición de su validez en el tiempo a fin de determinar los resultados que generan, pero el requisito fundamental es definir los objetivos de la empresa dado que “no hay estrategia posible sin objetivos” (Burgoa & Gonzalo, 2010, p.193).

106

La reflexión anterior tiene implicada la administración estratégica que requiere según Peters, citado en Goodstein et al., 1998, de la dirección estratégica fundamentada en un plan estratégico explícito (p.386), como un proceso en el cual la organización define su visión a largo plazo y los objetivos para alcanzarla partiendo de los análisis externos e internos y considerando mecanismos de retroalimentación para mejoramiento continuo.

A título ilustrado, el concepto de estrategia presenta diversas connotaciones y “se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados” (Contreras, 2013, p.155), su formulación y aplicación requiere de especiales competencias gerenciales propias de los líderes de cambio.

En este orden de ideas, cabe mencionar la Escuela del Posicionamiento y la Ventaja Competitiva de Porter (1991),

citado en Montoya y Montoya (2005), la cual considera que “la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla”. (Montoya & Montoya, 2005, p.88), en esta posición la organización aplica la innovación y el mejoramiento continuo mediante la evaluación de resultados para lograr una ventaja sostenible mediante la integración de actividades para lograr competitividad y posicionamiento en mercados de bajos ingresos, por ejemplo en las economías solidarias.

Al respecto, las organizaciones solidarias están identificadas como “las cooperativas, las mutualidades, las fundaciones, las asociaciones, las sociedades laborales, las empresas de inserción, los centros especiales de empleo, las cofradías de pescadores y las sociedades agrarias de transformación” (Alvarado et al., 2015, p.10), empresas que alcanzan una posición caracterizada por la solidaridad como principio.

Dentro de este marco de escuelas aparece la *Entrepreneur* (emprendimiento) que contempla el direccionamiento estratégico frente a los cambios del entorno con actitud proactiva de parte de los emprendedores que poseen capacidad de liderazgo participativo y apunta hacia la implementación de una cultura corporativa en donde la diferenciación es un factor clave para alcanzar el éxito empresarial a través de procesos de explotación adecuada de recursos.

Es así que “dentro de la capacidad de explotación se contemplan las capacidades personales o directivas del

empresario para gestionar la innovación, quien debe proponer dinámicas adecuadas para orientar el cambio de cultura y la consecución de objetivos en conjunto” (Morales, Ortiz, Duque, & Plata, 2016, p.228).

Así mismo, aparece la Escuela Cognitiva, sugiere que “los directores contribuyen a reducir la complejidad e incertidumbre asociada con las decisiones estratégicas, pues poseen experiencia valiosa en la resolución de problemas, aplicada a contextos distintos” (Montoya & Montoya, 2005, p.89), sus habilidades individuales ante la incertidumbre permiten mejorar el proceso en la toma de decisiones.

108

Ahora bien, la Escuela del Aprendizaje señala que la estrategia es relacionada con “el éxito en el desempeño a través de nuevas formas de ventaja competitiva, también lograda por modificaciones a los contratos laborales, o en la creación de mercados recientes totalmente diseñados por los “nuevos” competidores” (Montoya y Montoya, 2005, p.89), en ella el liderazgo intelectual es notorio y la manera en la cual pueden generarse de manera continua procesos de aprendizaje mediante la innovación.

A las anteriores escuelas se suma otro enfoque en materia de estrategia como la Escuela Ambiental, que de acuerdo con Mintzberg (1999) citado por Montoya y Montoya (2005) “se interroga sobre cómo se adaptan o intervienen las organizaciones sobre sus ambientes. Los enfoques contingentes y la ecología de las poblaciones permiten delimitar las opciones estratégicas, con un apoyo importante en la conformación de instituciones” (Gudynas, 2002, p.89).

Al respecto es importante destacar que las reservas de carbón como combustible fósil no renovable, en 2016 en el mundo fueron 1.139,3 miles de millones de toneladas, de las cuales, Colombia como primer productor de América Latina y quinto exportador a nivel mundial, contaba ese año con una reserva de 4,9 mil millones de toneladas con una producción de 90.5 millones de toneladas, según cifras de Minminas, (UPME, 2015, p.15), por lo tanto el país tiene carbón para 54 años, situación que requiere de estrategias innovadoras que apunten hacia energías renovables.

En las reflexiones anteriores con relación a ventajas competitivas, liderazgo para el direccionamiento estratégico, aprendizaje y relaciones con el medioambiente, como estrategias, el cambio es una constante, escenario en donde la innovación asume un rol significativo, es relativo a “la acción de hacer cosas nuevas” (Albornoz, Acevedo, & Espinosa, 2016).

109

Con lo anterior, independientemente de las escuelas, las estrategias, de acuerdo con (Díaz, 2009, p.111), implican la identificación de recursos y de habilidades que se manifiestan en determinadas actividades, por ejemplo aprovechando la cadena de valor e identificando y aprovechando sus competencias actuales y potenciales.

De acuerdo a estas consideraciones, en materia de estrategias, la innovación adquiere una importancia significativa, es pertinente al cambio y/o mejoramiento; según el Manual de Oslo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2005), “la innovación puede ser definida como “La implementación de un producto, proceso, método

organizacional o método de mercadeo nuevo o significativamente mejorado” (OECD, 2005, p.38).

En este orden de ideas, Prahalad sostiene que “nos encontramos ante un **nuevo «paradigma» centrado en la innovación que cuestiona los modelos convencionales de las empresas**”. (Compromiso Empresarial, 2008), modelos convencionales que se orientan generalmente hacia mercados de gran tamaño y rápido crecimiento y muchas veces no le dan importancia a los de menor tamaño.

110

Es así que en materia de innovación considerada como el elemento que “añade valor en la esfera social y económica; en la renovación o ampliación de productos, servicios y mercados; en el desarrollo de nuevos métodos de producción; y en el establecimiento de nuevos sistemas de gestión” (Sánchez et.al., 2016, p.80).

Cabe resaltar que de acuerdo al Índice Global de Innovación (IGI) calculado anualmente por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), Colombia se encuentra en la posición 63 entre 126 países con un puntaje global de 33,8, después de Chile [37,8], Costa Rica [35,7], México [35,3] y Uruguay [34,2], de acuerdo al documento de 2018 del Departamento Nacional de Planeación (DNP), informe que señala a Suiza con mejor desempeño [68,4], seguido por Países Bajos [63,3] y Suecia [63,1].

Debe señalarse que el desarrollo tecnológico es un factor presente en el proceso la innovación, influido por las características del entorno y las políticas públicas que promueve

la innovación social e individual para el posicionamiento del sector productivo en los mercados de interés en relación directa a los avances tecnológicos, “a su vez, la generación de innovación requiere inversión en ciencia y tecnología por parte de las empresas y las instituciones, al ser el resultado de dinámicas empresariales e institucionales” (Cardona, Castiblanco, & Díaz, 2013, p.162).

En este sentido, las inversiones tecnológicas aportan ventajas competitivas y son parte de la política y del presupuesto global de la empresa, dado que en materia de innovación, “las nuevas tecnologías junto a la capacitación del recurso humano, se constituyen en factores determinantes para la competitividad” (Peñaloza, 2007, p.84).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, es de significativa importancia la actitud del ser humano frente a los cambios, la resistencia a este según Núñez y Sarmiento (2005, p.24) genera un alto impacto social que es superior al tecnológico, debido a los cambios de rutina en la labor diaria que representan los nuevos paradigmas contra los viejos paradigmas de las personas que conforman la organización, puesto que esto conlleva un cambio en su rutina laboral. Es por ello que difícilmente se pueden implementar cambios en una empresa si estos no están fundamentados en valores, actitudes y conducta del grupo humano; situación que implica la aplicación de programas de formación, sensibilización y concientización del recurso humano para prepararlo ante los cambios.

Frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: el avestruz pasivo que

sufre el cambio, el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez este se ha declarado, el asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados. (Godet, 2000, p.08)

112

Dentro del marco de la innovación, se puede resumir que las estrategias para la innovación apuntan hacia el desarrollo sostenible mediante el ofrecimiento de ventajas competitivas a los grupos de interés a través de procesos de formación del grupo social y mediante una efectiva gestión de recursos y evaluación de resultados para un mejoramiento continuo; este propósito constituye el objetivo empresarial que debe acompañarse de la dirección estratégica de parte de los gerentes.

En este sentido, la dirección estratégica “plantea la necesidad de la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas de la organización para producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social” (Bolaño, et.al.,2014, p.345).

A título ilustrado, una dirección estratégica puede estar orientada a la producción. Es decir, hacia el mejoramiento de procesos o al mercado cuando la meta es ampliar cobertura en otros segmentos o en otras localidades, en este caso la franquicia es una herramienta que le permite a la empresa desarrollar nuevos mercados aprovechando la capacidad de otra persona natural o jurídica.

Las franquicias son modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciatario o franquiciado mediante el pago de regalías. El franquiciador es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el franquiciado es quien explota el formato de negocio pagando a cambio unos derechos (*fee*) y unas regalías (*royalties*). (Silva, 2003, p.03)

Compartiendo la reflexión de Gómez (2012), en los nuevos modelos de negocios como franquicias, la innovación constituye un factor clave para lograr una presencia notoria en mercados, es el elemento que asegura la competitividad empresarial mediante la participación con productos, bienes o servicios diferenciados por sus atributos (Gómez, 2012, p.59).

De acuerdo con Ayup y Calderón, (2014), “la franquicia puede considerarse como un modelo contractual de expansión (Alon, 2009) en el que el franquiciador concede la licencia al franquiciado para obtener un rendimiento financiero” (Ayup-González & Calderon-Monge, p.136). Teniendo en cuenta que de conformidad con ICEX, (2016), los empresarios han comprobado que solo distribuir un producto es suficiente; es necesario desarrollar segmentos de mercado de acuerdo con la capacidad de generar valor y de penetrar en nuevos mercados en la base de la pirámide.

Las consideraciones anteriores conducen a un crecimiento empresarial que apunte según Leal y Cefala (2003), “a

expandir sus actividades, bien sea por la introducción de nuevos productos o líneas o por la penetración de nuevas áreas” (Leal & Cefala, 2003, p.615). Propósito que requiere de competencias gerenciales para alcanzar un posicionamiento significativo en los segmentos de mercados de interés o nichos en la base de la pirámide, ejemplo desarrollo de energía renovable en cada región colombiana que reduzca costos y favorezca a la población de bajos ingresos, mediante franquicias con empresas especializadas.

En este sentido, “la base de la pirámide poblacional es el sector compuesto por los niveles socioeconómicos más bajos de cada país” (Cervilla y Puente, 2013, p.291), sector que requiere un nuevo modelo de negocio basado en política de precios bajos.

114

Cabe señalar que las pequeñas y medianas empresas son organizaciones fundamentales para la economía y para la sociedad “por su potencial de generar empleo, por su capacidad de producir ingreso para los sectores débiles, por ampliar la base del sector privado, por contribuir a reducir la concentración de poder económico y por su aporte al producto nacional” (Castellanos, 2003, p.03).

Los anteriores características para subsanarlas implican de competencias específicas sociales y económicas; evidencian que el desarrollo de competencias es un propósito fundamental para alcanzar estrategia innovadoras, competencias que de acuerdo a Cejas, (2018), “deben ser integradoras de conocimientos, habilidades y motivaciones, con cualidades de la personalidad para formar al hombre para la vida, no solo para formarlos para un puesto de trabajo” (p.74). Al

respecto, Medina (2009), sugiere que las competencias deben integrar “aquello que hemos de aprender, cómo hemos de aplicar y poner en práctica lo que hemos aprendido y las actitudes, emociones y valores que subyacen al proceso de enseñar y aprender” (p.15).

A título ilustrado, de conformidad con el Departamento Nacional de Planeación (DNP) el país cuenta con el Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación como sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro contenido en el documento Bases del Plan de Desarrollo 2018-2022, el cual señala que “existe una alta heterogeneidad regional en las capacidades de innovación, de acuerdo con los resultados del Índice departamental de innovación (IDIC), los cuales muestran que 18 de los 26 departamentos analizados tienen un desempeño medio, medio bajo o bajo respecto a sus capacidades y condiciones en innovación” (DNP, 2019,p.452), al respecto la fuente citada afirma que el mayor índice de innovación lo tiene Bogotá (76.91/100), frente a un bajo resultado en Norte de Santander (27.64/100). (DNP, 2019, p.452).

115

En atención a lo expuesto y con el propósito de mejorar el índice de innovación se creó el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación de regalías (FCTel) en 2012, que con mayores inversiones en esta materia contribuyó al mejoramiento de Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación (DNP, 2018).

DESARROLLO SOSTENIBLE

Como visión innovadora el desarrollo sostenible es una importante estrategia del nuevo milenio que apunta al bienestar de

la humanidad dado sus alcances como equidad social, crecimiento económico y la protección de la naturaleza, en esta materia, Colombia adquirió compromisos con el Acuerdo de París de 2015 durante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, “es un acuerdo universal y vinculante que busca mejorar la aplicación de la Convención. Su objetivo es reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza”. (García, Vallejo, Higgings, & Escobar, 2016, p.36), el desarrollo del mundo debe apuntar hacia energías renovables que reemplacen a los combustibles fósiles, como carbón, petróleo o gas natural.

116

De esta manera, el desarrollo sostenible es una propuesta con énfasis social que procura la optimización de los recursos económicos de un país o región, en bien de la sociedad y además apunta hacia la preservación del medioambiente y el cuidado de los recursos naturales; estos compromisos implican de parte de autoridades estatales la implementación de estrategias innovadoras como el desarrollo de energía eólica es la energía obtenida del viento, según Acciona, (2018), o energía solar como un tipo de energía renovable o limpia que proporciona el sol debido a su radiación electromagnética (CELSIA, 2018).

En concordancia, las dimensiones social, económica, y ambiental son pertinentes al Desarrollo Sostenible cuyo propósito es generar bienestar a los seres vivientes, concepto definido como “aquel desarrollo que satisface las

necesidades presentes sin comprometer las opciones de las necesidades futuras” (López, López, & Ancona, 2005, p.04).

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) conocido como “Cuidar la Tierra” (1991), el Desarrollo Sostenible apunta hacia “la mejora en la calidad de vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que la sustentan (...)” (Derecho, 2007).

El anterior desafío que asumen las naciones y unidades productivas implica profundas transformaciones culturales y políticas con miras a elevar los niveles productivos y competitivos teniendo en cuenta que “mediante las estrategias de la sustentabilidad se buscará que la producción se diversifique y ajuste a los contextos y potenciales ecológicos de las distintas regiones” (Gómez, 2014, p.135).

117

Las reflexiones anteriores tienen fundamento en la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Comisión Brundtland (1987), que refiriéndose al Desarrollo Sostenible, Roland y Susanne, (2011), considera que:

Es un desarrollo que satisface los intereses de la generación presente de ciertos sujetos definidos de una sociedad –con base en el del actual nivel de conocimientos– sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de la misma sociedad para satisfacer sus propios intereses constatando que satisfacer sus propios intereses significa que la misma sociedad puede definir continuamente y en una manera participativa cuáles son sus intereses. (Roland & Susanne, 2011, p.76).

En este sentido, cabe señalar que en los conceptos analizados está implicado el ámbito social basado en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades de las zonas de influencia de las organizaciones; además, el ámbito económico mediante acciones tendientes a mejorar la productividad y competitividad de los grupos sociales y en la dinámica ambiental están involucrados la preservación del medio ambiente, la conservación de los recursos naturales y la mitigación del calentamiento global.

118

La combinación del crecimiento económico y el desarrollo sostenible es vital para el fortalecimiento de la productividad y de la competitividad, dado que parafraseando a Ramírez, Sánchez, y García (2004), con una eficaz gestión empresarial centrada en la naturaleza y en la biodiversidad para la mitigación de las emisiones peligrosas para el medioambiente, se logra el bienestar de la sociedad, “esta concepción apuesta por un “crecimiento inteligente” de la economía, suponiendo que disminuye la presión general sobre el medioambiente” (Ramírez, Sánchez, & García, 2004, p.58).

Finalmente, la responsabilidad social es un enfoque fundamental para crear “las condiciones para el desarrollo sostenible ya que no se administra a partir de la filantropía o el financiamiento, sino que se cuentan con las herramientas para promover el cambio social y crear valor bajo una triple línea: social, ambiental y económica” (Díaz & Salcedo, 2017, p.05), un cambio social que debe ser expresado por la calidad de vida de las familias de la comunidad y de los trabajadores de una organización.

VALOR AGREGADO ANTE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Agregar valor equivale a transformar materias primas básicas e insumos en productos terminados que superen las expectativas de los grupos de interés o *stakeholders* a fin de lograr un posicionamiento en los segmentos de mercado que son atractivos para la unidad productiva, pero, generando bienestar social, económico y ambiental a la sociedad en la base de la pirámide.

A título ilustrado, es importante resaltar que el valor agregado depende de la intensidad en mano de obra y en la tecnología que requiere altas inversiones en activos; es así que “los países en desarrollo se caracterizan por tener un sector industrial intensivo en mano de obra y que genera un bajo valor agregado como es la producción de bienes primarios o de su primera transformación. En cambio, los países desarrollados poseen una economía que es intensiva en capital y que genera un alto valor agregado” (Fandos, 2003, p.122).

Respecto de la anterior afirmación, es importante anotar que la mayor o menor intensidad en mano de obra incide en las alternativas tecnológicas que deben asociarse al proceso productivo y estas dependen de la demanda del mercado, con alta demanda del mercado; debe seleccionarse la alternativa de baja intensidad en mano de obra y alta inversión en tecnología de punta y lo contrario para mercados con baja demanda en donde debe involucrar mayor intensidad en mano de obra y menor en tecnologías a fin de optimizar los costos totales.

En este sentido, la construcción de empresas de base tecnológica (EBT) implica atender los retos de las turbulencias de los mercados y ofrecer productos y servicios nuevos inexistentes y por otra parte, deben enfrentar la turbulencia tecnológica en las zonas de influencia, es por ello que Wang, Lo y Yang (2004), citados por Alarcón y Bajo (2015) señalan que la EBT “deba desarrollar competencias de estrategias de mercado, pero también necesita competencias tecnológicas para poder generar nuevas necesidades” (Alarcón & Bajo, 2015, p.1.70), como en el caso de implementar energía renovable.

120

De acuerdo con lo anterior, se puede resumir que las EBT son claves para el desarrollo de economías locales que les permite competir en mercados internacionales o en mercados de gran tamaño y rápido crecimiento, generando valores agregados de acuerdo a las demandas potenciales y reales y a las expectativas de los *stakeholders* o grupos de interés en la base de la pirámide, como clientes externos e internos, proveedores, accionistas o socios y gremios, entre otros y así mantener un alto nivel de satisfacción a través de procesos encaminados a la maximización de utilidades y minimización de costos.

En materia de *stakeholders*, Daft, (2000), dice que son los interesados en la organización, “son cualquier grupo dentro o fuera de ella a quienes afecta su desempeño” (p.147), y como estrategia innovadora en materia de grupos de interés es la Segmentación por grupos sociales, estrato socioeconómico y hábitos de compra, por ejemplo en la población de

bajos ingresos, son parte de los *stakeholders* y representan un “segmento de mercado específico en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos, se le llama mercado meta” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Ante los grupos de interés, la responsabilidad social es una estrategia que fortalece la cultura corporativa de la empresa mediante la presentación de un balance social que registre el cumplimiento de los compromisos con el entorno con su ambiente interno, según Senior (2008), el Balance Social es una herramienta útil para reflejar no solo los resultados económicos, sino también los logros sociales y medioambientales de la empresa (Senior, 2008, p.72).

Dentro de este marco, numerosos factores inciden en el crecimiento empresarial y como estrategia innovadora la responsabilidad social empresarial es uno de ellos, dado que “favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera” (Aguilera, 2012) para Bateman, Snell y Cevallos (2005), como lo expone Bateman, Snell, & Cevallos (2005) “la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos” (p.145).

121

HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La crisis ambiental, como el cambio climático, que está afectando a los países del mundo también puede

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

considerarse como una oportunidad para equilibrar el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y equidad social, ha dado lugar al surgimiento de una herramienta para alcanzar el desarrollo sostenible como es la llamada “economía verde”, iniciativa, que fue presentada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

El concepto de economía verde de acuerdo al Subsecretario General de la ONU y director ejecutivo del PNUMA, citado por Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina (2012) “destaca las políticas y los mecanismos inteligentes que incrementan la economía global, combaten la pobreza y generan trabajo sin forzar la huella humana planetaria más allá de sus límites” (INTA, 2012, p.18)

122

Asimismo, en esta materia se indica que:

la economía verde en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza debe ser desarrollada en concordancia con los principios contenidos en la Declaración de Río sobre Desarrollo y Medio Ambiente, en la Agenda 21 como así también en otros instrumentos posteriormente adoptados para la ejecución del Programa 21, en particular el Plan de Implementación de Johannesburgo. (INTA, 2012, p.19)

Además, dicho plan considera que “la pobreza sigue siendo el problema más urgente en el ámbito del desarrollo sostenible”, y erradicarla “debe orientar una Agricultura Sostenible”, para ello, la FAO y la OCDE contribuyen en la

implementación con el documento llamado “Reverdecer la economía con la agricultura”, en el cual la economía verde está al servicio del sector de los alimentos y la agricultura que satisfacen necesidades en la población de bajos ingresos, este propósito requiere como herramientas de la implementación de un sistema de gestión energética y la consideración de los lineamientos propuestos por la NTC ISO 50001:2011, de acuerdo con (Restrepo et al., 2014, p.35).

El reto implicado en las economías verdes requiere de una capacidad gerencial innovadora que posea competencias sociales, económicas y ambientales, que le permita a los líderes empresariales comprometerse con el medioambiente externo y con el medioambiente interno, en otras palabras, que posean las competencias necesarias para el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE),

123

A título ilustrado, la RSE se ha definido tradicionalmente como “las responsabilidades que tiene una compañía para con la sociedad más allá de su gestión económica y sus obligaciones legales” según Heincke (2005) y recientemente se ha interpretado como “el compromiso de las empresas de contribuir con el desarrollo económico, trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y en general con la sociedad para mejorar sus condiciones de vida; aún no existen consensos al respecto” (Heincke, 2005, p.62).

La reflexión anterior señala que la RSE facilita que la empresa, en cooperación con sus *stakeholders* o grupos de interés, participe en el bien común de la sociedad y de su

talento humano mediante el cumplimiento de sus objetivos descritos a continuación:

- Observar su impacto socio-ecológico, el cual se ve mediado por la influencia política de la empresa en su entorno social; y también su influencia en el bienestar y la prosperidad de la localidad y la región donde opere.
- Formar ambientes socio-económicos sanos y prósperos, que incluya a los individuos, las organizaciones, las instituciones, las comunidades y el medioambiente. (Heincke, 2005, p.65).
- Tener en cuenta los intereses de los *stakeholders*, sus visiones de desarrollo, observables no solo en las políticas públicas (planes de desarrollo, planes de gobierno y planes de ordenamiento territorial), sino también en las reivindicaciones de los diferentes grupos de interés y en las quejas de las personas afectadas o que afectan la actividad en la localidad. (Heincke, 2005, p.67).

124

METODOLOGÍA

Mediante un enfoque cualitativo debido a que “los planteamientos cualitativos están enfocados en profundizar en los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes”. (Hernandez, Fernández & Pilar, 2014, p.376), es decir que los actores involucrados aportan sus interpretaciones respecto de la realidad estudiada a través de un criterio etnográfico respecto del grupo social de interés para el artículo (Hernandez Sampieri et al., 2014).

En esta materia algunos autores consideran que la metodología cualitativa, conlleva en lo académico, nadar contracorriente, y en lo metodológico, adoptar una actitud investigadora que busca el conocimiento y la comprensión de un fenómeno (el método de investigación cualitativo) sin prejuizar lo que vayamos a encontrarnos y sin el requerimiento de llegar a resultados verificables estadísticamente (Báez & Pérez, 2014, p.27).

El artículo de revisión responde a una investigación transversal que interpreta datos correspondientes a un período determinado en el cual se aplica un primer nivel de conocimiento a través de la investigación documental para familiarizar a la investigadora con el fenómeno que se estudia mediante la revisión bibliográfica de fuentes secundarias de información, es decir “se apoya en fuentes documentales” (Ortega, 2017, p.145).

125

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las energías renovables son una realidad, en Colombia opera un generador eólico de 20 MW en el parque eólico de Jepirachi en La Guajira, de la empresa EPM, es así que el país se ha clasificado entre uno de los mejores de Suramérica, según el documento (Acciona, 2018, p,01).

En la Figura 1 se aprecian los países que produce más energía eólica del mundo:

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

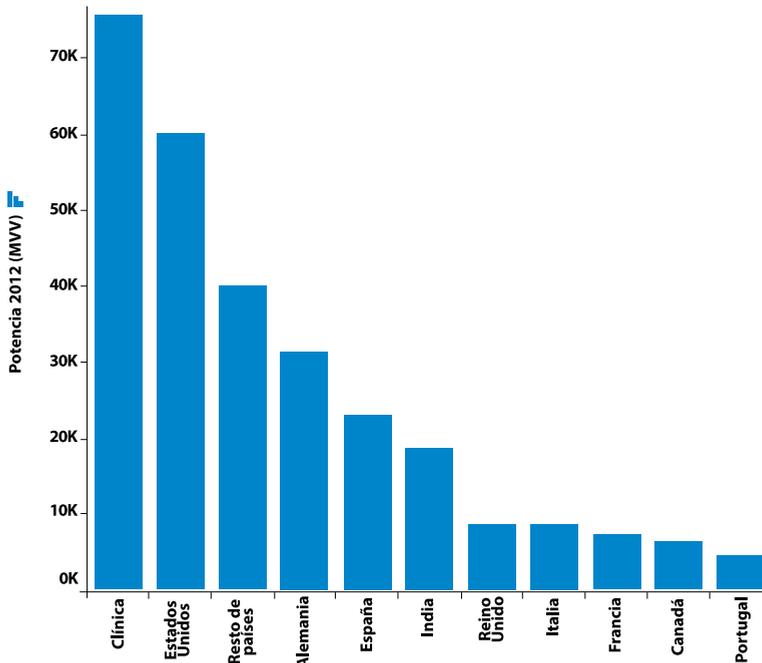


Figura 1. Producción mundial de Energía Eólica

Fuente: EcoInventos, 2018, Casos de Energía Eólica

126

En materia de energía solar en Colombia conforme a la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) evidencian que de las iniciativas radicadas, el 88,3 % tienen que ver con energía solar, en donde 9 de cada 10 propuestas para generar energía, usarán paneles solares, de acuerdo con (CELSIA, 2018, p.01), y a nivel mundial los países que más producen energía solar son China (130,4 GW), Estados Unidos (85,5 GW), Japón (63,3GW), India (54,4 GW) y Alemania (48,4 GW), entre otros, según cifras de (EcoInventos, 2018, p.01).

Los avances en energía renovable en Colombia y en el mundo son una realidad, dado que los combustibles fósiles no renovables están contaminando el ambiente dado la

emisión de gases tóxicos que están amenazando el cambio climático, es así, que frente a esta situación las estrategias innovadoras de avanzar en programas y proyectos de energía eólica y energía solar en cada región debe obedecer a una política del Estado y además a programas de formación en donde las instituciones educativas deben participar activamente.

CONCLUSIONES

El artículo analiza las estrategias dentro del criterio de diversas escuelas, pero resalta la escuela ambiental como un enfoque de vital importancia para la sostenibilidad y competitividad del país.

El direccionamiento estratégico apunta hacia la sustitución de la energía no renovable basada en combustibles fósiles, a cambio de energía renovable mediante el impulso de las energías eólica y solar como estrategia innovadora.

Aprovechar el modelo de franquicia con empresas nacionales e internacionales para la producción en cada región de energía renovable.

Colombia cuenta con el Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación que constituye un importante recurso para la implementación de proyectos innovadores.

El departamento de Norte de Santander presenta un bajo índice de innovación, lo cual requiere de mayor participación del Estado e instituciones educativas para mejorar.

Las estrategias innovadoras están centradas en políticas estatales orientadas al desarrollo sostenible del país y de las regiones que contemplen los ámbitos sociales, económicos y ambientales para elevar el nivel competitivo nacional y local.

REFERENCIAS

Acciona. (2018). *Energía Eólica: Casos de energía eólica en el mundo*. Retrieved October 11, 2019, from <http://energiaeolica20142.blogspot.com/p/casos-de-energia-eolica-en-el-mundo.html>

Aguilera Castro, A. (2012). Pensamiento & gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte. *Pensamiento & Gestión*, (32), 1–26. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002

Alarcón Osuna, M. A., & Bajo, R. A. (2015). Producción y valor agregado en empresas de base tecnológica: un comparativo. *Revista de Investigación Científica*, 23(1), 173-191.

Albornoz Arias, N., Acevedo Gelves, L. K., & Espinosa Castro, J.-F. (2016). Revisión teórica de la capacidad dinámica de innovación como aporte a la competitividad empresarial. En *La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación*.

Alvarado, M., Vicente, M., García, R., & Agafonow, A. (2015). Economía social y empresa social. Análisis del marco conceptual y jurídico en España 1 María Alvarado Riquelme María Auxiliadora de Vicente Oliva Ricardo García Vegas

- Social economy and social enterprise . Conceptual and legal framework analysis in Spain. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 14. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i14.10291>
- Ansoff, H. I., Sánchez Carrión, M. A., & McDonnell, E. J. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley Interamericana.
- Ayup-González, J., & Calderón-Monge, E. (2014). Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 134-144. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.12.003>
- Báez, J., & Pérez, T. (2014). Universidad complutense de madrid tesis doctoral. El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid. Memoria para optar al grado de doctor presentada por. Retrieved from <https://eprints.ucm.es/29615/1/T35974.pdf>
- Bateman, T. S., Snell, S. A., & Cevallos Almada, M. G. (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo*. McGraw-Hill.
- Bolaño Rodríguez, Y., Robaina, D. A., Pérez Barnés, A., Arias Pérez, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 344-357 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba.

Burgoa, A., & Gonzalo, L. (2010). Cómo Lograr Definir Objetivos y Estrategias Empresariales. *Perspectivas*, (25), 191–201.

Cardona Acevedo, M., Castiblanco Moreno, S., & Díaz Sánchez, H. (2013). Innovación empresarial: una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*, 16(34), 149-168. <https://doi.org/10.22395/seec.v16n34a6>

Castellanos Méndez, J. G. (2003). *Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos*. Bogotá, Colombia.

Cejas Yanes, E. C. (2018). La formación por competencias laborales: proyecto de diseño curricular para el técnico en farmacia industrial. (December 2005).

130

CELSIA. (2018). Todo lo que debes saber sobre energía solar en Colombia – Celsia – Eficiencia energética. Retrieved October 11, 2019, from <https://eficienciaenergetica.celsia.com/todo-lo-que-debes-saber-sobre-energia-solar-en-colombia/>

Cervilla, M. A., Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(2), 289-308 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela

Compromiso Empresarial. (2008). Negocios en la base de la pirámide. Somos pobres, pero somos muchos – Compromiso Empresarial. Retrieved October 11, 2019, from <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2008/07/negocios-en-la-base-de-la-piramide-somos-pobres-pero->

somos-muchos-donde-esta-el-mercado-mas-interesante-mas-nuevo-y-de-mayor-crecimiento-donde-uno-menos-lo-esperaba-en-la-base-de-la-piramide/

Contreras Sierra, R. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión, 35*, 152-181.

Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional*.

Derecho. (2007). *Responsabilidad del Estado frente al daño medioambiental*. Retrieved October 12, 2019, from Toluca, México. website: <https://html.rincondelvago.com/responsabilidad-del-estado-frente-al-dano-medioambiental.html>

Díaz Cáceres, N., & Salcedo Pérez, C. (2017). La gerencia social y los procesos de innovación en la búsqueda de la sostenibilidad. *Espacios, 38*(52).

Díaz Fernández, L. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo, 144*(1), 101-114.

DNP. (2018). *Índice Global de Innovación*.

DNP. (2019). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Retrieved October 11, 2019, from <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>

EcolInventos. (2018). Los 10 mayores países productores de energía solar del mundo. Retrieved October 11, 2019,

from <https://ecoinventos.com/mayores-paises-productores-energia-solar-del-mundo/>

Fandos Garrido, M. (2003). Formación basada en las Tecnologías de la Información y Comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza-aprendizaje. 328. Retrieved from https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8909/Etesis_1.pdf?sequence=5&isAllowed=y

García Arbeláez, C., Vallejo, M., Higgings, & Escobar, E. M. (2016). El Acuerdo de París. Así actuará Colombia frente al cambio climático. En *WWF-Colombia*.

García Blanco, B. (2012). Desarrollo de negocios en la base de la pirámide. *Экономика Региона, 74*.

132

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*.

Gómez Contreras, J. L. (2014). Del desarrollo sostenible a la sustentabilidad ambiental. *Control and Dynamic Systems, 22*, 115-136. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-012740-5.50009-8>

Gómez Niño, O. (2012). *Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero industria confecciones infantiles. Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle).

González-Campo, C. H., & Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios*

- Gerenciales*, 30(132), 277-286. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.015>
- Goodstein, L. D., N. T. M. y P. J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Retrieved October 11, 2019, from <https://www.accion-energia.com/es/areas-de-actividad/eolica/>
- Gudynas, E. (2002). Economía y Ética del Desarrollo Sostenible. In *Quality Assurance Journal*.
- Heincke, M. (2005). Empresarial: La Responsabilidad Social. *Revista Opera*, 5, 55-74.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. (ISBN: 978-1-4562-2396-0), 634. Retrieved from https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- ICEX. (2016). Base de la Pirámide: los mercados de bajos ingresos. Retrieved October 11, 2019, from <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2016608671.html>
- INTA, I. N. T. A. (2012). Potenciales herramientas para el Desarrollo Sostenible. RIA. *Revista de Investigaciones Agropecuarias*, 38(1), Enero-Abril, 16-21. Retrieved from Este documento expresa que “la economía verde no es un conjunto rígido de normas, sino un marco de trabajo para la toma de decisiones” y reconoce que “cada país tiene una realidad social, económica y ambiental propia; que enfrentan grandes desafíos.

Leal, M., & Cefala, Y. (2003). Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 607-621.

López Ricalde, C. D., López Hernández, E. S., & Ancona Peninche, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario*, 4(7). Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457845044002>

Medina Rivilla, A. (Ed.). (2009). Formación y desarrollo de las competencias básicas. Universitas.

Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: Su Concepto de Estrategia y Principales Escuelas. *Revista EAN, Conocimiento, Tecnología y Empresa*, 53, 84-93. Retrieved from file:///D:/mendeley lisette/Montoya 2005.pdf

134

Morales Rubiano, M., Ortiz Riaga, C., Duque Orozco, Y., & Plata Pacheco, P. (2016). Estrategias para fortalecer capacidades dinámicas de innovación: una visión desde las micro y pequeñas empresas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 27(53), 206-233.

Núñez de S. M. & Gómez, O. (2005). El factor humano: Resistencia a la innovación tecnológica. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 1(1), 23-34.

OECD. EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Manual, Organización de cooperación y desarrollo económicos, Oficina de estadísticas de las comunidades europeas*. Europa.

- Ortega, G. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 145-146.
- Peñaloza, M. (2007). Tecnología e Innovación factores claves para la competitividad. *Actualidad Contable Faces*, 10(1é), 82-94. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela
- Ramírez Treviño, A., Sánchez Núñez, J. M., & García Camacho, A. (2004). El Desarrollo Sustentable: Interpretacion y Analisis. *Revista del Centro de Investigacion*, 6(21), 55-59. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202107.pdf>
- Restrepo Valencia, S., Mesa Alzate, J., Ocampo López, O., & Perdomo Hurtado, L. (2014). Caracterización de la gestión energética en una empresa manufacturera de Manizales. *Energética*, 0(44), 33-39.
- Roland, E., & Susanne, K. (2011). Desarrollo Sostenible: La Investigación. En Un Contexto Intercultural. *Ra Ximhai*, 7, 69-79.
- Sánchez Otero, M., Cervantes Atia, V., Peralta Miranda, P. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(2), 78-91. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- Senior, A. C. J. (2008). Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable. *Multiciencias*, 8, 71-77.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Silva Duarte, J. E. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Rev Fac Nac Salud Pública*, 20, 1-17.

Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/120/12020109.pdf>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*, p.18.

UPME. (2015). *Plan Energético Nacional, Colombia: Ideario Energético*. Ministerio de Minas y Energía.

1. Lissette-Gabriela Maldonado-Niño: conceptualización, Metodología, Redacción - revisión y edición, investigación, Administración del proyecto, Análisis formal, Supervisión. **2. Sheyla-Vanessa Herrera-Martínez:** Conceptualización. **3. María Del Pilar Jaimes Casallas:** Metodología, Análisis formal. **4. Angélica M Carvajal-Guerrero:** Redacción - revisión y edición, Investigación.

Cómo citar este capítulo:

Maldonado, L.G., Herrera Martínez, S.V., Jaimes Casallas, M., Carvajal Guerrero, A.M. (2020). Estrategias de innovación empresarial como herramienta diferencial para la sostenibilidad y el crecimiento. En N. Albornoz-Arias., G.D. Jaimes-Bolívar., y J.F. Espinosa-Castro. (Ed.), *Tendencias de la administración global. Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía*. (pp.103-136). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 4: La innovación: una mirada desde el enfoque de la economía de colores en el océano azul

*Innovation: a look from the
focus of the economy of
colors in the blue ocean*



Angélica M. Carvajal-Guerrero
Lissette-Gabriela Maldonado-Niño
Solange D. Jordan-Bustamante

Resumen

La posición estratégica en los mercados de gran tamaño y rápido crecimiento generan oportunidades a fabricantes y proveedores, quienes adoptan estrategias integrativas como integración hacia adelante con los clientes e integración hacia atrás con los proveedores y estrategias conservadoras como desarrollo de segmentos de mercado y de productos; contrariamente en los mercados de menor tamaño y lento crecimiento en donde las empresas se colocan en una posición estratégica competitiva de diversificación de productos y de precios y estrategias defensivas como alianzas estratégicas; estos espacios están saturados de competidores, ambos escenarios son océanos rojos o espacios conocidos; el nuevo paradigma es ejecutar estrategias del océano azul o espacios desconocidos en donde la competencia pierde importancia; dentro de este marco se desarrolla el presente capítulo. **Objetivo.** Interpretar la estrategia del océano azul en la optimización de oportunidades de mercado. **Metodología.** El enfoque cualitativo con énfasis etnográfico caracteriza el método aplicado a través de investigación documental en la búsqueda y análisis de información mediante revisión bibliográfica. **Resultados.** La innovación en valor y economías de escalas son estrategias que han creado océanos azules, como el caso de Dell Computer, líder en el mercado de computadores, permite que el cliente diseñe el computador que necesita y con la venta directa redujo los tiempos de entrega. **Discusión.** Incursionar en océanos azules implica comprender cuál es

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

el negocio; innovar o desaparecer; competir en costos y desarrollar programas de inteligencia competitiva, principalmente, procesos en donde la investigación debe estar presente a lo largo de la gestión. **Conclusiones.** Logar una posición competitiva sólida en los océanos azules requiere de auditorías externas e internas para evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva relacionada con el mercado de interés y formular y ejecutar las estrategias de innovación en valor y economías de escala.

Palabras clave: océano azul, innovación en valor, economías de escala, posición estratégica.

Abstract

The strategic position in large and rapidly growing markets creates opportunities for manufacturers and suppliers, who adopt integrative strategies such as forward integration with customers and backward integration with suppliers and conservative strategies such as development of market segments and products; On the contrary, in the smaller and slow-growing markets where companies are placed in a competitive strategic position of product diversification and defensive pricing and strategy as strategic alliances, these spaces are saturated with competitors, both scenarios are red oceans or known spaces ; the new paradigm is to execute blue ocean strategies or unknown spaces where competition loses importance; This chapter develops within this framework. Objective. Interpret the blue ocean strategy in optimizing market opportunities. Methodology. The qualitative approach with ethnographic emphasis characterizes the method applied through documentary research in the search and analysis of information through literature review. Results Innovation in value and economies of scale are strategies that have created blue oceans, as in the case of Dell Computer, a leader in the computer market, allows the customer to design the computer they need and with direct sales reduced delivery times. Discussion. Entering blue oceans implies understanding what the business is; innovate or disappear; compete in costs and develop competitive intelligence programs, mainly, processes in which research must be present throughout management. Conclusions Achieving a solid competitive position in the blue oceans requires external and internal audits to evaluate economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, technological and competitive information related to the market of interest and formulate and execute the strategies of innovation in value and economies of scale.

Keywords: blue ocean, Innovation in value, economies of scale, strategic position.

INTRODUCCIÓN

Crear espacios seguros en el mercado y abandonar las amenazas de la competencia es el desafío de empresarios que incursionan en océanos azules y renuncian a los océanos rojos en donde la demanda es repartida y siempre está presente la competencia; razonamiento tomado del libro de Chan y Mauborgne (2005), *La estrategia del océano azul, como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, cuyos enfoques son analizados en el presente capítulo, y su objetivo es interpretar la estrategia del océano azul en la optimización de oportunidades de mercado; el capítulo explica en una primera sección la estrategia del océano azul centrada en la selección de una posición estratégica basada en bajos costos y diferenciación mediante la innovación (Mendoza, 2013).

139

En este orden de ideas, la segunda sección expone el tema de la posición estratégica de las empresas de acuerdo a las características del mercado y de su situación interna que conlleva la formulación de estrategias específicas para cada escenario, ya sean integrativas, conservadoras, competitivas o defensivas, en donde los bajos costos y diferenciación mediante la innovación están presentes. (Acevedo & Linares, 2014).

La tercera sección analiza la estrategia de la innovación en valor y las economías de escala para reducir costos e incrementar productividad y competitividad, como el caso de Dell Computer, líder en el mercado de computadores, que bajo la filosofía de que el cliente diseñe el computador que necesita

y con la venta directa redujo los tiempos de entrega, incrementó considerablemente las ventas.

En la cuarta y quinta sección aparecen la discusión y conclusiones respectivamente; Finalmente registra las referencias bibliográficas que hicieron posible el desarrollo del presente documento, que aplica una metodología con enfoque cualitativo de tipo etnográfico, utilizando la investigación documental en la búsqueda y revisión de la información objeto del conocimiento.

ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

140

La capacidad de crear espacios nuevos en un mercado sin competencia es un desafío de empresarios que deseen optimizar oportunidades y minimizar riesgos, escenario que obliga a seleccionar una posición estratégica centrada en bajos costos y diferenciación mediante la innovación.

En atención a lo expuesto, “las compañías tendrían que dejar de competir entre sí” (Chan & Mauborgne, 2005, p.05), de este modo, la competencia pierde toda importancia, se trata de visualizar espacios desconocidos en el mercado, es apuntar las estrategias hacia los océanos azules que representan a todas las industrias que no existen en la actualidad, de acuerdo con Chan y Mauborgne (2005):

Dentro de este marco, los autores mencionados en “La estrategia del Océano Azul”, conciben

un universo competitivo compuesto por dos tipos de océanos: los océanos rojos y los océanos azules. Los

océanos rojos representan toda la industria existente en la actualidad. Es el espacio conocido en el mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen en la actualidad. Es el espacio desconocido en el mercado. (p.05)

Este último, el océano azul, corresponde a espacios de mercado no aprovechados que pueden generar crecimientos rentables y no existen reglas de juego, son mercados indefinidos que exigen la definición de una posición estratégica que debe ser evaluada a través de la inteligencia comercial e investigación, pero que está orientada hacia lograr bajos costos y diferenciación.

Cabe señalar que el concepto sector competitivo se refiere a “la existencia de empresas (pocas o muchas) que se desenvuelven en un ambiente altamente dinámico, brindando valor diferenciado a los clientes, mediante el manejo de las variables de fuentes competitivas” Acevedo Borrego & Linares Barrantes (2014).

Los escenarios anteriores, conllevan como consecuencia, “una clara inconsistencia estratégica, ya que, por un lado, se busca conseguir millones de nuevos consumidores, pero, por otro lado, los modelos de negocio están escasamente adaptados a estos mercados, con lo cual solo se atiende a la parte más pequeña y acaudala, la punta de la pirámide” (Mutis & Ricart, 2008, p.12).

Visto de otra forma, para la conquista de mercados desconocidos existentes en océanos azules Chan y Mauborgne (2005,

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

p.42) sugieren un análisis del Esquema de Cuatro Acciones presentado en la figura siguiente.

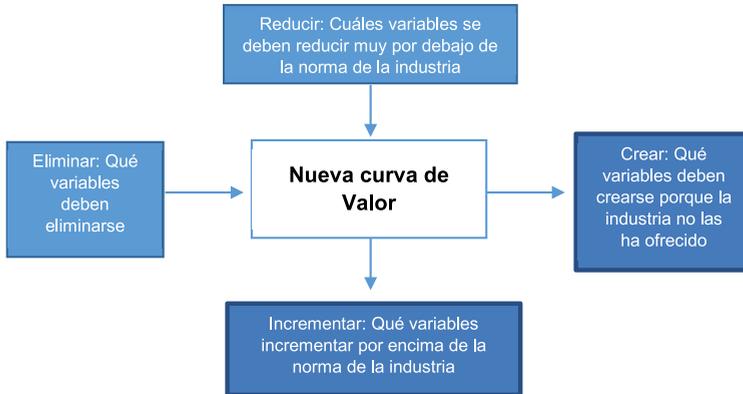


Figura 1 Esquema de las Cuatro Accione

Fuente: (Chan & Mauborgne, 2005, p.42)

142

La acción de reducir se refiere básicamente a la disminución de costos, esta meta es posible a través de economías de escala que a elevados volúmenes producidos, los costos unitarios se disminuyen permitiendo el ofrecimiento de precios competitivos; la acción eliminar apunta hacia aquellas variables que tradicionalmente han estado presentes en la competencia, por ejemplo el viejo paradigma de producto, precio, competencia y promoción; la acción de crear se refiere establecer una demanda que antes no existía en un mercado y la acción de incrementar es pertinente al ofrecimiento de mayor valor agregado a los clientes y generar una demanda nueva.

De esta manera, la nueva curva de valor se resume en la Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear que alienta las acciones a seguir para conquistar océanos azules y

reconstruir las fronteras del mercado a fin de separarse de la competencia bajo el requisito de que las estrategias deben ser compatibles y estar alineadas.

Es importante señalar que los bajos costos, permiten precios competitivos en donde la competencia no es importante; supone el desarrollo de nuevos segmentos de mercado que tradicionalmente han sido ignorados y ofrecer a ese público ignorado valores agregados de acuerdo a las expectativas de los consumidores; este escenario implica la determinación de una posición estratégica que está incidida por las características del mercado en función de su tamaño y tasas de crecimiento y por el desempeño interno de la empresa en términos de fortalezas y debilidades; posición que implica un nuevo modelo de negocio.

143

El nuevo modelo de negocio aparece en los océanos azules en la base de la pirámide posicionado estratégicamente por su liderazgo en costos y que en el tiempo contribuye a la reducción de la pobreza, como propósito de los países teniendo en cuenta que “la ONU propuso en el año 2000 los denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDG)¹. Uno de los más importantes es el de reducir la pobreza extrema (personas con ingresos menores a un dólar diario) a la mitad para el año 2015” (Barrera, 2007, p.03), ratificado por la Asamblea General de la entidad en 2015 para un horizonte al 2030.

Respecto de lo anterior, un nuevo modelo de negocio requiere de la reingeniería organizacional de acuerdo a expectativas de los clientes, dado que “(...) el modelo de negocio explica

quién o quiénes son los clientes y cómo se debe planear cómo obtener ingresos a partir de proveerles sus satisfactores con valor...la estrategia; trata sobre cómo imponerse a los competidores marcando diferenciación (...)" (Magretta, 2002, p.02), con diferenciación, la empresa logra notoriedad en los mercados frente a sus competidores.

De acuerdo con Chan y Mauborgne (2005, p.299), "la estructura del mercado dada por las condiciones de la oferta y la demanda forja la conducta de los vendedores y compradores, la cual determina, a su vez, el desempeño final" y algunos factores externos a la estructura del mercado inciden en los cambios en las condiciones económicas y los avances tecnológicos, cambios que son previstos por el ingenio de los empresarios que poseen una actitud proactiva, siendo la innovación en valor el elemento fundamental en la construcción del conocimiento.

144

Se puede resumir que durante mucho tiempo, las empresas tradicionales pugnan por conseguir una ventaja competitiva, compitiendo frontalmente con el propósito de alcanzar un crecimiento rentable y constante, encaminan esfuerzos por una mayor presencia y participación en los mercados de interés y ser notorias en esos mercados saturados por la competencia directa. Lo anteriormente mencionado se considerada por Chan y Mauborgne (2005), como "océanos rojos" teñidos de la sangre de los rivales que pelean por una reserva de utilidades cada vez más reducida, según autores citados (p.05), ejemplo de ello son Procter & Gamble y Wal-Mart , "incursionan en océanos rojos, tenían el mismo objetivo: mejorar la eficiencia y rentabilidad de su sistema de producción y distribución" (Senge, 1990, p.48).

Las empresas en océanos azules de acuerdo con Barbero y Nascimento, (2015), redefinen “estrategias competitivas mediante la reducción de su exposición a la rivalidad” (p.136) y así construye su curva de valor a lo largo de la cadena de suministro para mayor presencia en el mercado de interés a través del marketing.

Con lo anterior, lograr la mayor presencia y participación en un mercado requiere que las organizaciones posean una cultura del Marketing que debe ser evidenciada en todos los niveles organizacionales y a lo largo de la cadena de suministros; para la Asociación de Marketing de Estados Unidos (AMA, American Marketing Association), citado por Álvarez (2007) el Marketing es “el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores y los objetivos de la organización” (Alvarez, 2007, p.67).

145

Por otra parte, para Philip Kotler (1996), según la fuente citada el Marketing permite “satisfacer las necesidades lucrativamente”, por otra parte, para Stanton “el marketing consiste en actividades ideadas para generar y facilitar intercambios con la intención de satisfacer necesidades, deseos humanos o de organizaciones” (Álvarez, 2007, p.67).

Las concepciones anteriores sobre el Marketing connotan con un proceso social orientado a la satisfacción de deseos mediante la identificación de las necesidades de los consumidores, para producir los productos que esperan comprar (Mintzberg & Quinn, 1991); definición de segmentos de

mercado objetivo ya sean geográficos, demográficos o psicológicos y creación de una “ventaja competitiva” dentro de los segmentos de interés a través de la combinación de los elementos del marketing como producto, precio, promoción y distribución con criterio de mercadotecnia social que “busca equilibrio entre tres consideraciones: consumidores satisfacción de deseo, compañía-utilidades y sociedad-bienestar humano”. (Rendueles, 2010, p.31)

146

Compartiendo a Aristizábal et al. (2007), el mercadeo social “genera en su implementación una serie de reacciones que transforman tanto las comunidades sobre las cuales tiene efecto, como las organizaciones que lo desarrollan” (p.117), incluyendo proveedores y fabricantes, entre otras, este argumento es compatible con el Pacto por la Equidad contenido en las Bases del Plan de Desarrollo 2018-2022 del Departamento Nacional de Planeación (DNP) el cual desarrolla una “política social moderna que responde al cambio social acelerado, donde la clase media supera a quienes se encuentran en la pobreza. Sin embargo, la transición se desacelera para los hogares con menores de edad, quienes están en condición de pobreza (39,1 %) y están en la clase media (17,9 %)”. (DNP, 2019, p.186)

Dicho de otro modo, en mercados de océanos azules, el mercadeo social es significativo en la identificación de segmentos, los cuales corresponden a nichos de mercado o porción de un segmento de mercado, que según (Chirinos, 2011, p.174), “los individuos poseen características y necesidades semejantes, y donde estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado”.

De acuerdo a la anterior reflexión, conforme con (Melgar, 2000), los nichos de mercado son pequeños espacios conocidos como segmentos que no han sido cubiertos, ya sea porque no han sido identificados o porque no les interesa a los otros participantes del mercado; en este sentido, segmentar un mercado implica, según Coronado et al. (2013, p.365) “un proceso de dividir el mercado total en pequeños grupos, de modo que los miembros de cada uno de los grupos sean semejantes”, implica descubrir las necesidades y deseos insatisfechos de los consumidores, es así que la segmentación en este proceso según Limeira (2008), citado por Ciribeli y Miquelito (2015), afirma que es necesario segmentar, porque los mercados “son heterogéneos, compuestos por diferentes personas con diferentes deseos y expectativas” (p.36).

147

La anterior afirmación implica realizar investigación del mercado para determinar actitudes de los compradores, dado que es necesario que las organizaciones según Fuentes (2010) comprendan el comportamiento de los consumidores.

Es importante resaltar que un nicho de mercado, debido a su pequeña dimensión, la competencia es escasa, es generalmente despreciado por las grandes empresas y constituyen, por tal motivo, una excelente oportunidad para que pequeñas empresas que, al no competir con las grandes, logran una posición consolidada de liderazgo.

En general, de acuerdo con Chirinos (2011) un nicho de mercado presenta las siguientes características:

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

- Es una porción de un segmento de mercado que posee algunas características similares a las del segmento.
 - Es un grupo reducido si se compara con el segmento de mercado al que pertenece.
 - Tienen necesidades específicas y parecidas.
 - Existe la voluntad para satisfacer sus necesidades; es decir, presentan una actitud hacia la adquisición de productos o servicios que satisfagan sus necesidades.
 - Existe la capacidad económica o capacidad de pago para comprar los productos o servicios de interés.
- 148**
- “Requiere operaciones especializadas” (Chirino, 2011, p.175).
 - Existen en la zona de influencia pocas o ninguna empresa que ofrezca los productos o servicios.
 - La capacidad empresarial es suficiente para generar utilidades.

Complementando lo anterior, los autores como Chan y Mauborgne (2005, p.05), afirman que, “a medida que se satura el espacio de mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento”, lo que ocurre en océanos rojos dado que cada vez existen menos posibilidades de generar crecimiento rentable; es así que la estrategia del océano azul es un nuevo enfoque de mercadotecnia.

En este sentido, el desarrollo endógeno requiere para lograrlo de dos procesos, la cooperación y la competencia, de acuerdo con Romero (2009) mediante la cooperación de todos los grupos sociales y otros tipos de estructuras sociales que logran fines comunes; a través del proceso de cooperación se pueden aunar esfuerzos, se incrementa la productividad y la competitividad para la búsqueda de un fin común como es el de satisfacer necesidades en la base de la pirámide; “en tanto que la competencia, se refiere a lucha, a incremento de participación, rivalidad entre competidores; todo esto con el fin de alcanzar un objetivo” (Romero, 2009, p.731), como es el de alcanzar un alto posicionamiento en el mercado y lograr la fidelización de clientes.

Finalmente las empresas que incursionan en océanos azules habían reducido el foco de sus negocios, en vez de ampliarlo como lo hacían las competidoras en los océanos rojos, de acuerdo con Benítez (2012); superar a la competencia es no tratar de vencerla según Auletta y Monteferrante (2016), actitud adoptada por las empresas en océanos azules “ellas se enfocaron a entregar un valor superior a sus clientes en línea con lo que ellos llamaron disciplinas de valor” (Benítez, 2012, p.79).

Las disciplinas de valor representan en otras palabras la posición estratégica de las empresas que tienen presencia en mercados de océanos azules y como tal son notorias en sus segmentos y se diferencian de sus competidores, son nuevos modelos de negocio que según Pineda (2014, p.110), “el sector privado provee ocupaciones y riqueza a las comunidades de bajos ingresos, al mismo tiempo que

genera utilidades para la compañía”, ello implica inclusión de los pobres en varios puntos de la cadena de valor.

Frente a lo anterior, generalmente en océanos azules se aplican estrategia de productos baratos y de calidad, “en los últimos años, diversas empresas que van desde minoristas como Target hasta aerolíneas como Southwest, han comenzado a combinar precios bajos con gran calidad para arrebatar participación de mercado a los líderes” (Kotler & Keller, 1996, p.359).

En esencia, de acuerdo con (Ramírez, 2013, p.187), actualmente la empresa “debido al fortalecimiento tecnológico y a la constante entrada de nuevos competidores, debe encontrar la diferencia en sus productos y orientarse a la apertura de nuevos mercados”.

150

POSICIÓN ESTRATÉGICA

En el actual siglo XXI, las empresas de éxito se esfuerzan por encontrar ventajas competitivas para identificar su posición estratégica a través de análisis de factores, tales como, según Porter (2005), citado en (Mejía & Sánchez, 2014, p.107), “la cadena de valor, los costos, la diferenciación, la tecnología, la segmentación y la identificación de los competidores”.

Parafraseando a Fred (2003), factores con incidencia en la posición estratégica de las empresas y las acciones que deben formular, es así que el escenario de fortalezas con mercado de gran tamaño y rápido crecimiento implica estrategias Intensivas o Integrativas como integración hacia

adelante con los clientes e integración hacia atrás con los proveedores; el escenario conservador cuando la organización presenta más debilidades ante un mercado de gran tamaño implica estrategias de diversificación en materia de productos y de precios, en cualquier situación, de acuerdo con Mintzberg (1991, p.11) “las estrategias deben tener claro los objetivos, las políticas y las acciones”.

En este orden de ideas, el escenario competitivo resulta de las fortalezas con amenazas del entorno e implica estrategias relacionadas con desarrollos de segmentos del mercado y desarrollo de productos y servicios y el escenario defensivo es el resultado de las debilidades internas y amenazas externas, lo cual implica de estrategias relacionadas con coinversiones o alianzas estratégicas; estas posiciones estratégicas dan lugar a escenarios en donde la competencia está presente, son océanos rojos o espacios conocidos del mercado, son escenarios tradicionales que requieren de una reconstrucción de las fronteras del mercado.

151

Cabe señalar que encontrar océanos azules o nichos de mercado en donde se ignore la competencia en cada uno de esos escenarios, es requisito la realización de inteligencia comercial para detectar las necesidades de la base de la pirámide o poblaciones de bajos ingresos y ofrecer los productos o servicios acordes a esas necesidades, no se trata de vender lo producido, sino producir lo que se vende.

En atención a lo expuesto, la Matriz Space de la figura siguiente permite visualizar los escenarios de acuerdo a la posición estratégica:

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

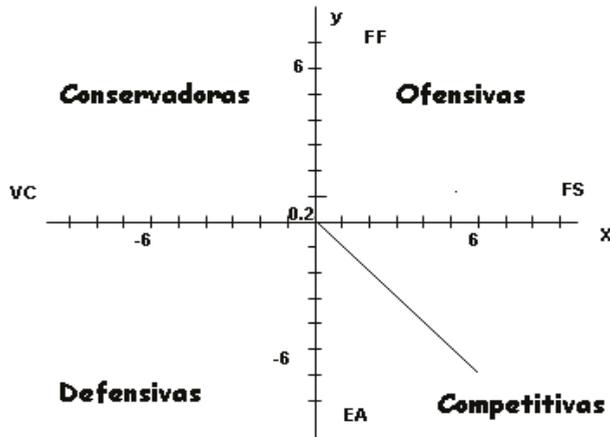


Figura 2 Matriz Space (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones)

Fuente: David Fred, 2003, Conceptos de Administración Estratégica, Frenice Hall, México, p.205

152

Frente a las anteriores posiciones las compañías tendrían que dejar de competir entre sí y encontrar océanos azules para optimizar oportunidades y minimizar riesgos en espacios antes desconocidos mediante acciones centradas en bajos costos que por economías de escala generen precios competitivos y logren la fidelización de los clientes a través de una gestión que ofrezca diferenciación para ser notorios en el mercado mediante estrategias creativas que identifiquen promesas de valor, identidad corporativa y estudios racionales de marcas, acciones que son posibles gracias a programas publicitarios basados en estrategias creativas que constituyen la esencia de la innovación.

El anterior escenario, una vez conquistado, debe protegerse, dado que es la posición estratégica que identifica a la organización en un océano azul, es la cuota de mercado

y de ventajas competitivas que le otorgan una posición dominante, sin embargo, si no son cautelosas, estas empresas se enfrentarán a retadores agresivos y por lo tanto requieren “que las empresas continúen invirtiendo agresivamente para mantener sus ventajas competitivas. Entonces, esta estrategia defensiva consiste en invertir para proteger la posición en un mercado atractivo en el que la empresa goza de una posición de dominio” (Delgadillo, 2011, p.84), inversiones que pueden ser estratégicas, de reposición o de modernización.

En lo esencial, las empresas deben responder a su entorno según resultados de la investigación y pueden pasar desde comportamientos más defensivos a más proactivos que generen cambios y anticiparse a ellos, considerando que según Ruiz et al., (2014, p.272), “la caracterización de una postura defensiva está en crear estabilidad de forma intencionada mediante decisiones y con menos énfasis en la interacción de la organización con su entorno”.

Contrariamente, una postura proactiva implica que la organización está continuamente buscando nuevas oportunidades en el mercado, adoptan una actitud de conspiradores del futuro para anticiparse a los cambios, tratando de crearlos en su medioambiente externo y así gestionar el cambio a través de competencias gerenciales centradas en la innovación en valor, ello implica un proceso investigativo para reconocer tanto los factores externos como internos. “Entre los factores internos se encuentran la motivación, la percepción, la experiencia, las características personales y

las actitudes. Dentro de los motivos externos se encuentran las influencias económicas, políticas, sociales, culturales, los estímulos de marketing” (Sergueyevna & Mosher, 2013, p.11).

En las posiciones analizadas pueden hacerse presentes los océanos azules generando valor a los grupos de interés como a la población de bajos ingresos, dado que “en la base de la pirámide, se ha colocado la sustentabilidad económica, social y ambiental, como requisitos para un negocio de largo plazo y como señal que debe estar presente en todos los niveles” (Peirano, 2014, p.116), las estrategias juegan un papel preponderante en el largo plazo, de cualquier forma, “la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia” (Porter, 2008, p.31).

154

Dentro de este marco, conforme con Restrepo, (2017), las estrategias competitiva son aquellas características que permiten a una empresa diferenciarse de sus competidores y conseguir mejores resultados económicos que ellos, en otras palabras, generar ventaja competitiva sostenible, es así que la estrategia competitiva tiene relación con la estrategia del océano azul.

Finalmente, de acuerdo con Kotler (2000, 337), citado por Coca (2007), señala que “el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo” (p.106) y según Aaker (1996) citado en Ortegón (2017, p.15), el posicionamiento apunta a “la psicología del consumidor, al posicionar en la mente de las personas

atributos memorísticos que distinguen a una marca de otra”, como el diseño, la calidad y la promesa de valor, entre otros, de esta forma, cualquier manifestación del posicionamiento, según Peñate (2009), es un proceso que debe realizarse de acuerdo a la posición que ocupa un producto/servicio en la mente del cliente frente a los competidores, cliente o público en general que evaluará los atributos inherentes al bien de interés.

INNOVACIÓN EN VALOR Y ECONOMÍA DE ESCALA

La gestión moderna de la gerencia por competencias en materia de mercadeo se basa en la inteligencia comercial ante el desafío de encontrar potenciales y reales consumidores de bajos ingresos en océanos azules, en donde la innovación en valor adquiere especial importancia, dado que el valor que la empresa puede generar es directamente proporcional a la ventaja competitiva, de acuerdo con Porter (2012)

155

En este orden de ideas,

la innovación se ha convertido en un pilar fundamental dentro del cambiante entorno competitivo en donde se hace necesario incrementar el valor agregado como factor de éxito, es por lo que se debe comprender los efectos que generan al interior de las organizaciones y de sus efectos particulares para poder aplicar de forma correcta y sea el soporte sustentable que asegure el éxito empresarial. (Albornoz, Acevedo, & Espinosa, 2018, p.60).

Es evidente que ante los cambios que han ocurrido en las últimas décadas en materia tecnológica, aparición de nuevos estilos de vida, medioambiente amenazado por el cambio climático y geopolítica mundial con la aparición de tratados comerciales, entre otros; se aprecia que la administración evoluciona a un paso lento, aún está centralizada la toma de decisiones y así mismo la implementación de estrategias, las organizaciones quieren competir en océanos rojos y adoptan una actitud conservadora en donde la innovación es escasa.

156

Es así que los mercados necesitan motores de desarrollo que mitiguen los niveles de pobreza y fomenten la bonanza, en este sentido, es la innovación el elemento clave que propicia el desarrollo, que de acuerdo al OCDE (2006) citado por Giraldo y Otero (2017), innovación consiste en la "Introducción de un nuevo, o significativamente mejorado: producto (bien o servicio), de un proceso productivo, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores". (Giraldo & Otero, 2017, p.183)

Dentro de este marco y de acuerdo a diversos autores que explican los tipos de innovación que aparecen en Flores (2015), además de exponer las innovaciones de producto y de procesos, incorpora las innovaciones de mercadotecnia y de organización, así como la innovación de tipo social, filosófica y política, sin embargo, para efectos del presente trabajo, la innovación está enfocada hacia las empresas

que esperan crear espacios desconocidos en el mercado en donde la competencia pierde protagonismo, en otras palabras, según (Flores, 2015, p. 362), cada una de ellas son indiscutiblemente motorizadas por procesos humanos asociados con el aprendizaje, la interacción, la creación y aplicación de distintos tipos de conocimiento.

En atención a lo expuesto, posicionarse en océanos azules implica la formulación de innovación en valor que “ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo” (Chan & Mauborgne, 2005, p.18).

La innovación en valor en cuanto a utilidad, precio y costo obliga a las empresas a evitar la subutilización de la capacidad instalada dado que genera costos excesivos que se reflejan en bajos márgenes de utilidad. Contrariamente, operar a plena capacidad mediante mayores volúmenes producidos genera economías de escala, los costos unitarios totales de un bien producido se reducen.

Resulta claro que “la relación técnico-económica de las economías de escala en las inversiones de la esfera productiva es el resultado de la disminución relativa del costo del capital por unidad de producción en la medida en que se incrementa la capacidad de producción de los proyectos de inversión en la industria” (Castro & Portuondo, 2009, p.02).

En consecuencia, la óptima utilización de la capacidad instalada genera productividad y competitividad a causa de la reducción de costos que permite una disminución de los

precios a consumidores ubicados en océanos azules; “una manera de medir la capacidad de generar economías de escala es estimar los rendimientos a través de la función de producción” (Ramírez et al., 2010, p.217).

Significa entonces que empresas con presencia en océanos azules se posicionan por su liderazgo en costos como la estrategia de reducción de costos, con igual absorción de recursos y valor agregado respecto a la competencia, conforme lo explica Almodóvar, Navas, & Huerta, (2009), situación posible mediante economías de escala en beneficio de clases sociales o nichos de mercado de bajos ingresos.

Se puede resumir que la innovación en valor como factor de competitividad se crea en la región en donde las acciones de una compañía

158

inciden favorablemente en la estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. Las economías se logran al eliminar y reducir las variables sobre las cuales compite una industria. El valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. (Chan & Mauborgne, 2005, p.23).

Frente a lo anterior, es evidente que en el tiempo los costos se reducen por el incremento de las ventas, enfoque en el que todos los miembros del equipo deben ser partícipes, para alcanzar los resultados en materia de productividad y competitividad, dado que “solo cuando todos los miembros de una organización se encuentran alineados con la estrategia y la

sostienen, una organización puede constituirse en ejecutora consistente de la misma” (Kim & Renee, 2004).

METODOLOGÍA

El artículo está enfocado dentro de una perspectiva cualitativa que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p.07), definición que según Martínez (2006), el método cualitativo “trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (Martínez, 2006, p.66).

Con lo anterior, cabe señalar, que el método deductivo es aplicado en el estudio y consiste según Mendez (2007), a un “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (p.236). Proceso de investigación que se refiere al enfoque epistemológico de la cultura etnográfica que corresponde a una observación del comportamiento y característica habitual de la población objeto de estudio, aplicable especialmente en estudios de organizaciones y comunidades, según Ghiso, (1996), en este caso se refiere al grupo social de empresas que esperan incursionar en océanos azules.

Visto de otra forma, el método está fundamentado en la investigación documental que mediante la revisión bibliográfica permite los análisis de los temas objeto del conocimiento.

RESULTADOS

Evidencia de las anteriores reflexiones es el caso de Dell Computer que en la década de los noventa creó océanos azules en el sector de la computación, en donde la competencia diseñó computadores más veloces y con mayor número de software, sin embargo, "Dell se centró en mejorar las ventas directas reduciendo los tiempos de entrega y disminuyendo los precios a los clientes en un 40 % respecto de la competencia" (Chan & Mauborgne, 2005, p.288).

160

Es así que Dell Computer ha disfrutado una década de mucha rentabilidad, según Hill (1996) entre 1998 y 2006, "su rendimiento promedio sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés) fue un impresionante 48,3 %, muy por encima de la rentabilidad de sus competidores que fabrican computadoras personales" (Hill & Jones, 1996, p.01).

El Cirque du Soleil de océanos azules es creado en Canadá por un grupo de actores, sus representaciones innovadoras a otro perfil de espectadores, han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades en el mundo (Pacheco, s.f.); otros ejemplos al respecto es el caso del Viagra, con su creación, Pfizer creó un océano azul en el sector de medicamentos según Cardona et al. (2017), con el lanzamiento de iTunes, Apple creó un océano azul abriendo un nuevo espacio de mercado en la música digital; Philips

en la industria de las teteras es un ejemplo de cómo analizar transversalmente la oferta de productos y servicios complementario y la industria farmacéutica danesa Novo Nordisk como productor de insulina danés, creó un océano azul en la industria de la insulina.

Otro ejemplo es el grupo mexicano CREA que “con ocho años de operaciones, la empresa ha demostrado su crecimiento a un ritmo gradual. Este desarrollo se ha dado a través de varios esfuerzos, uno de ellos es la realización de seminarios de información y capacitación” (Arredondo, 2015, p.52).

DISCUSIÓN

En general una población de bajos ingresos tiene poco acceso a los beneficios y oportunidades ofrecidas por la sociedad, presentan profundos problemas estructurales que han generado desempleo, bajos ingresos, inflación, incremento de los niveles de pobreza, muchas veces es un grupo social olvidado por el sector productivo que permanece compitiendo en los océanos rojos. Sin embargo, es una población que evidencia oportunidades de negocio y como tal representa a los océanos azules en donde la competencia es ignorada.

La situación anterior según Chan y Mauborgne (2005), es considerada la estrategia del océano azul, en donde no se compete por el mercado preexistente, sino que se crea demanda con un producto innovador en un nuevo mercado, desarrollando el mercado existente que exige planes de acción de mercadotecnia para aumentar la participación

en el mercado, atraer nuevos consumidores y obtener un mayor volumen de ventas que los competidores.

En este orden de ideas, incursionar en océanos azules refleja mayores volúmenes de producción y ventas, dado que la base de la pirámide representa la mayor participación en la población total, conviven el mayor número de habitantes, por tal motivo las empresas en este segmento deben aumentar sus volúmenes aprovechando las economías de escala que se reflejan en menores costos y por lo tanto en precios más competitivos.

Dicho de otro modo, deben incorporar la innovación a sus procesos aplicando nuevas tecnologías para generar valor agregado a los grupos de interés, factor de éxito que junto con la cobertura de mercado y las economías de escala identifican la posición estratégica de estas empresas ya sea en mercados de gran tamaño y rápido crecimiento o en mercados de menor tamaño y lento crecimiento.

162

CONCLUSIONES

La apertura económica, el avance de la tecnología, el descubrimiento de nuevos nichos de mercado y el mayor crecimiento poblacional en la base de la pirámide, entre otros, están presentes en el nuevo milenio, por lo tanto, las empresas están obligadas a realizar una revisión permanente de sus modelos de negocios.

Dichos factores inciden en el modelo de negocios actual en donde los cambios es la única constante que obliga a las empresas a incrementar su capacidad de reacción e iniciar

operaciones en nuevos mercados con mínimas probabilidades de riesgo.

Es necesario que la competencia sea irrelevante y son los océanos azules la estrategia que hace posible este propósito en segmentos de mercado caracterizados por una población de bajos ingreso que presenta necesidades básicas insatisfechas.

La estrategia del océano azul es un enfoque creativo e innovador que se constituye en una valiosa guía para estudiantes, gerentes y grupos de interés que deseen lograr innovación en valor en las organizaciones.

El documento analizado en el presente artículo, reflexiona sobre la importancia de la ventaja competitiva como propuesta de valor en nichos de mercado localizados en la base de la pirámide (Chan & Mauborgne, 2005).

La posición estratégica de empresas que atienden océanos azules obtiene ventajas competitivas sobre sus rivales y se caracterizan por la innovación en valor y economías de escala.

Los sectores productivos, por lo general, se estructuran con empresas minoritarias que captan la mayor proporción del mercado en términos económicos y sociales, representan una participación considerable de la actividad económica, contrariamente, la mayor cantidad de medianas y pequeñas empresas que cubren otras áreas o nichos de mercado

específicos identificados en general por su población de bajo poder adquisitivo.

Las economías de escala son un factor de productividad y competitividad que al aumentar volúmenes, reduce costos y permiten ofrecer precios atractivos a la población de bajos ingresos.

REFERENCIAS

Acevedo Borrego, A., & Linares Barrantes, C. (2014). El proceso estratégico en el sector de tecnologías de comunicación e información. *Industrial Data*, 17(1), 46. <https://doi.org/10.15381/idata.v17i1.12032>

164

Albornoz-Arias, N., Acevedo-Gelves, L. K., & Espinosa-Castro, J.-F. (2018). Revisión teórica de la capacidad dinámica de innovación como aporte a la competitividad empresarial. En *La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación. Colombia*.

Almodóvar, P., Navas López, J. E., & Huerta Riveros, P. (2009). *La tipología estratégica como factor determinante de la empresa conjunta internacional*. Madrid, España.

Alvarez Pinto, F. D. (2007). Planificación Estratégica de Marketing. *Perspectivas*, (20), 67-104.

Aristizábal Botero, C. A., Restrepo Múnera, M. L., & Arias Pérez, J. E. (2007). Impactos del mercadeo social en organizaciones de servicios. *Universidad de Medellín Colombia*, 10, 113-123.

Arredondo Hidalgo, M. G. (2015). Modelo de la estrategia del océano azul como propuesta de innovación para el área

- comercial de una MIPYME guanajuatense proveedora de la industria de la construcción. *Management Review*, 1(2), 48-62. <https://doi.org/10.18583/umr.v1i2.19>
- Auletta, N., & Monteferrante, P. (2016). *Adopción de procesos de innovación en PYMES para jóvenes emprendedores*.
- Barbero, E. R., & Nascimento Vieira, B. (2015). *Resumen Palabras clave*. 14, 135-148. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/3312/Resumenes/Resumen_331243258009_1.pdf
- Barrera Duque, E. B. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Universidad Nacional de Colombia Bogotá*, 17, 59-75. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803006.pdf>
- Benítez Codas, M. (2012). Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, III(8), 75-82. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf> <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215025114007>
- Cardona Castañeda, V. P., Gutierrez Camacho, J., Jimenéz Díaz, W. C. (2017). Proyecto de la estrategia del oceano azul como herramienta de internacionalizacion de la empresa lácteos el Portillo Ltda.
- Castro Tato, M., & Portuondo Pichardo, F. M. (2009). Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones. *Ingeniería Industrial*, 30(1), 1-4.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. In *Harvard Business Review*, (82). Retrieved from https://genniux.net/wiki/elabs/pub2/Trash/EmpowerLabsIntraEstrategiaBlueOcean/La_estrategia_del_oceano_azul.pdf

Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial*, (29), 171-181. <https://doi.org/10.1016/j.jssc.2012.05.019>

Ciribeli, J. P., & Miquelito, S. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de Futuro*, 19(1), 33-50. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357938586002.pdf>

Coca Carasila, M. (2007). Importancia y Concepto del Posicionamiento una Breve Revisión Teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>

166

Coronado García, M. A., Córdova Yáñez, A., & García Porchas, M. (2013). Marketing strategies for products based on chiltepín in the mountains of Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, 359-370. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/141/14125584017.pdf>

Delgadillo, M. (2011). Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *Perspectivas*, (27), 73-90.

DNP. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. *Departamento Nacional de Planeación*, 861. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Flores Urbáez, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>

Freed, D. (2003). *Conceptos de administración estratégicas*.

- Fuentes Jiménez, P. A. (2010). La Orientación al Mercado: Evolución y Medición de un Enfoque de Gestión que Trasciende al Marketing. *Perspectivas*, (25), 25–83.
- Ghiso, A. (1996). Métodos de la Investigación Cualitativa. *Metodología de la Investigación Cualitativa*, 39-59. Retrieved from https://aulasciencias.udistrital.edu.co/pluginfile.php/3823/mod_resource/content/1/Enfoques de investigaci3n cuañitativa %28síntesis%29.pdf
- Giraldo Pérez, W., & Otero Hómez, M. C. (2017). La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación*, 25(2), 179-192. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/909/90952679011.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigacion*. Retrieved from https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia de la investigaci3n 5ta Edici3n.pdf
- Hill, C., & Jones, G. (1996). Administración estratégica: un enfoque integrado. En *Administración estratégica: un enfoque integrado*.
- Kim, W. C., & Renee, M. (2004). "La Estrategia del Océano Azul. *Blue Ocean Strategy*, (August).
- Kotler, P., & Keller, K. (1996). *Direccion De Mercadeo*.
- Magretta, J. (2002). *Why Business models*.
- Martínez Miguélez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metología Cualitativa*, 351.

- Mejía-Trejo, J., & Sánchez-Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 11(42), 105-128. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/342/34235376004.pdf>
- Melgar Callejas, J. M. (2000). *El nichologo y los nichos de mercado como nuevos elementos de mercadeo en el siglo XXI*, (3). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/116/11630312.pdf>
- Mendez Álvarez, C. E. (2007). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.
- Mendoza, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 3(1), 76-80. <https://doi.org/10.18259/acs.2013009>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991). *Proceso estratégico* (p.30).
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, (18), 10-27. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/433/Resumenes/Resumen_43301802_1.pdf
- Pacheco, Josué, (s.f.), Estragias: Océano Azul vs Océano Rojo, Gestiópolis, disponible en <https://www.gestiopolis.com/estrategias-oceano-azul-vs-oceano-rojo/>
- Peirano, C. (2014). La Pirámide de la Competitividad y su Aplicación al Análisis Competitivo del Sector Forestal. *Visión de Futuro*, 18(1), 111-136.

Peñate Morejón, D. (2009). Procedimiento para determinar el posicionamiento en el mercado de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 3(2).

Pineda-Escobar, M. A. (2014). *Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide. Advances in Sustainability and Environmental Justice*. [https://doi.org/10.1108/S2051-5030\(2013\)0000012009](https://doi.org/10.1108/S2051-5030(2013)0000012009)

Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo. Edición Actualizada y Aumentada*, 32. Retrieved from https://planetadelibrosc0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

Porter, M. (2012). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Administracion, Ingenieria, Gestion y Mucho más*, 6. Retrieved from <http://www.webyempresas.com>

Ramírez Angulo, N., Mungaray Lagarda, A., Ramírez Urquidy, M., & Taxis Flores, M. (2010). Economías de escala y rendimientos crecientes. Una aplicación en microempresas mexicanas. *Economía Mexicana. Nueva Época*, 19(2), 213-230. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32315831001>

Ramírez León, C. (2013). La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: una propuesta. *Pensamiento Y Gestión*, (35), 182–205. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832008.pdf>

Rendueles, M. M. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*,

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

12(1), 29-42. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312518003.pdf>

Restrepo, R. B. (2017). *La estrategia del océano azul*.

Romero, D. (2009). Dimensión estratégica de la pequeña y mediana industria en el contexto del desarrollo endógeno nacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(4), 727-737. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/280/28012285013.pdf>

Ruiz Moreno, A., Ortega Egea, T., Haro Domínguez, C., & Roldán Bravo, M. (2014). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54930454004>. Intangible Capital, 10(2), 266–293. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/549/54930454004.pdf>

170

Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina*. México: Ed. Verdana. <https://doi.org/10.1002/pfi.4170300510>

Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. L. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9(26), 5-18. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>

1. Angélica M Carvajal-Guerrero: conceptualización, Metodología, Redacción - revisión y edición, investigación, Administración del proyecto, Análisis formal, Supervisión. **2. Lisette-Gabriela Maldonado-Niño:** Conceptualización, Redacción - revisión y edición. **3. Solange D Jordan-Bustamante:** Metodología, investigación, Análisis formal.

Cómo citar este capítulo:

Carvajal Guerrero, A.M., Maldonado Niño, L.G., y Jordan-Bustamante, S.D. (2020). La innovación: una mirada desde el enfoque de la economía de colores en el océano azul. En N. Albornoz-Arias., G.D. Jaimes-Bolívar., y J.F. Espinoza-Castro. (Ed.), *Tendencias de la administración global Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía*. (pp.137-170). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 5: Modelo de negocios versus planes de negocios. Una revisión desde los negocios de baja renta

Business model versus business plans. A review from low-income businesses



Neida Alborno-Arias
Grisly-D Jaimes-Bolívar
Nathalie Raynaud-Prado
Akever-Karina Santafé-Rojas

Resumen

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos de Modelos y Planes de Negocios con enfoque en empresas de la base de la pirámide (BdP) o de renta baja, entendiéndose como *modelo de negocio* el reflejo de qué ofrece una empresa, cómo lo visible y entrega ante el mercado, para crear un valor del negocio; siendo el plan de negocio la herramienta que permite analizar la información (cuantitativa y cualitativa) y que permite al empresario proyectar a futuro la organización definiendo metas alcanzables y además orienta en la selección de las estrategias, técnicas, tácticas, recursos, le ayuda a identificar oportunidades, entre otros aspectos para lograr las metas y objetivos trazados; mientras que los *negocios de la BdP se conocen como negocios inclusivos*, donde están involucrados consumidores y emprendedores capaces de poner en marcha su propio negocio en el sector privado, alineados a los bajos costos e impulsados por la existencia de una importante proporción de pobres de bajos ingresos dispuestos a demandar bienes y servicios. Los negocios de la BdP requieren intervención en materia de capacitación para orientar sus modelos y planes de negocios.

Palabras clave: modelos de negocio, planes de negocio, emprendimiento, pymes, base de pirámide, empresas de renta baja, co-creación.

Abstract

In this chapter, the concepts of Business Models and Plans are developed with a focus on companies at the base of the pyramid (BoP) or low income, with the business model being the reflection of what a company offers, how it is visible and delivered before the market, to create a business value; being the business plan the tool that allows analyzing the information (quantitative and qualitative) and that allows the entrepreneur to project the organization in the future defining attainable goals and also guides the selection of strategies, techniques, tactics, resources, helps him identify opportunities, among other aspects to achieve the goals and objectives set; while BoP's businesses are known as inclusive businesses, where consumers and entrepreneurs are able to start their own business in the private sector, aligned with low costs and driven by the existence of a significant proportion of poor people with low income willing to demand goods and services. BoP businesses require training intervention to guide their business models and plans.

Keywords: business models, business plans, entrepreneurship, SMEs, base of the pyramid, low-income companies, co-creation.

172 INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual un fenómeno que ha venido tomando fuerza a nivel mundial es la tendencia por emprender, esta propensión se origina por necesidad u oportunidad, conllevando a la disminución de la dependencia de los individuos de un puesto de trabajo, dado que buscan crear su propia fuente de ingreso (Vargas Urzola, 2002) al plasmar y vivificar distintas ideas de negocio.

Los emprendimientos ya sean categorizados como, micro, medianas o pequeñas empresas (Pymes) se han fortalecido a través del tiempo generando importancia alrededor del mundo, su impacto ha sido significativo, tanto en la contribución en la economía de cada país en el producto interno bruto (PIB), en las exportaciones, así como también en la

sociedad, por su contribución en la generación de empleo, entre otros indicadores, tal como ha ocurrido en el caso colombiano (Vargas Urzola, 2002).

Sin duda el impacto de los emprendimientos es positivo y benéfico para la economía y sociedad en general; pero al observar las cifras con respecto a estos negocios en su ciclo de vida, se observa que es una cifra lamentable, dado que en promedio, las estadísticas muestran que el trascurso o supervivencia de estas es muy corto. En estudios realizados han encontrado que aproximadamente entre el 19 % y 22 % de las empresas, cierran en tan solo su primer año de actividad (Knaup & Piazza, 2007; Geroski, Mata, & Portugal, 2010; Cook, Campbell, & Kelly, 2012). Por otra parte, Quesaa-Pineda & Mesenes Guzmán (2011), refieren el estudio realizado por la United States Small Business Administration (USSBA) en el año 2009, el cual muestra que en Estados Unidos siete de cada diez en Estados Unidos siete de cada diez Pymes fracasan o cierran sus puertas en menos de tres años de haber iniciado, es decir, menos de un tercio de empresas logran sobrevivir y continuar los tres años de actividad en el mercado.

Sin duda alguna, estas cifras llegan a ser desalentadoras para las personas que están iniciando la apertura de nuevos emprendimientos, como para los que están planeando desarrollar nuevas ideas de negocio, así como también para la economía en general, dado que esto afecta diversas cifras a nivel económico. Por tal motivo esto sin duda es un factor que requiere ser analizado o convertirse en un foco de

atención y estudio en cuanto a las diversas causas de éxito o fracaso de las Pymes (Quesada-Pineda & Meneses Guzmán, 2011).

Las causas por las cuales una empresa quiebra pueden variar de una a otra, considerando diversos factores que se presentan en el entorno actual, como la globalización, la gran cantidad de competencia y los fuertes competidores, la sobreoferta del mercado, la situación política y económica, el cambio de las necesidades y deseos de los consumidores entre otros. Por su parte, Watson (2003) plantea que existen dos principales razones por las cuales los emprendimientos no consiguen prolongar sus ideas de negocio en el mercado no logran posicionarse, las cuales están directamente relacionadas con el modelo de negocio y el bajo capital de trabajo.

174

Considerando lo expuesto anteriormente, esto conlleva a la pregunta o cuestionamiento de si desarrollar un modelo de negocio puede generar o prolongar la vida de las empresas o emprendimientos, y considerando a lo expuesto por Watson (2003) se plantea la siguiente interrogante ¿cómo podría lograrse la supervivencia de una empresa a través de un modelo de negocio y adecuada administración del capital de trabajo?

Por consiguiente, se desarrolla este capítulo con el objetivo de estudiar los conceptos de modelo de negocio Canvas y planes de negocios con enfoque en negocios de baja renta o base de la pirámide como herramienta para el fortalecimiento

de emprendimiento y considerando las necesidades y condiciones del mercado actual.

MODELO DE NEGOCIO

En el abordaje de este concepto es indispensable definirlo desde la postura de distintos referentes teóricos como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Conceptos teóricos de modelo de negocio

Autor	Definición
(Cabana-Villca, Cortés, Vega-Toro, & Cornejo-Figueroa, 2016, p.296)	Un modelo de negocio se entiende como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos interrelacionados, que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica.
(Rodríguez & Ojeda, 2013, p.37)	Un modelo de negocio es el modo cómo una empresa obtiene ingresos y genera beneficios. El modelo de negocio de toda organización, sea con fines de lucro o no (empresa social), describe la lógica que emplea para sostenerse en el tiempo.
(Osterwalder & Pigneur, 2018, p.14)	Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor y toda organización debe tener (1) una manera de «crear» algo (servicio o producto) que agregue un valor al mercado, (2) vías o formas de entregar ese valor y (3) mecanismos para captar o capitalizar beneficios.
(Zott & Amit, 2009, p.110)	Es la forma como una empresa hace negocios con sus clientes, socios y proveedores, es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades.
(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, p. 3)	Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor y al mismo tiempo genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.
(Chesbrough & Rosenbloom, 2002, pp.533-534)	Las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Fuente: Elaboración propia

Al ser revisadas las distintas posturas del concepto de modelo de negocio, se puede afirmar que es una herramienta a través de la cual se define el actuar del negocio, es decir, permite detallar qué ofrece una empresa, cómo lo visibiliza y entrega ante el mercado, para crear un valor de su bien o servicio y de qué manera recibe o recolecta este valor, además de integrar y definir el rol que ejercen las distintas partes que actúan en todo este proceso (proveedores, socios, clientes, sociedad, Estado entre otros actores).

Ahora bien, se considera que las Pymes se han convertido en un pilar fundamental en la economía de los países (Cleri, 2013), más aún a la hora de hablar de las MiPymes, se consigue que estas conforman en promedio el 99,12 % del total de las empresas en América Latina y generan el 64,26 % de los empleos (Saavedra & Hernández, 2008), por lo cual es indispensable que las mismas adopten modelos de negocios adecuados para preservar su existencia en el mercado.

Sin duda alguna, existen cuestionamientos al momento de proponer la implementación de modelos de negocios en las Mipymes, ya que la postura tradicional confronta si es necesario hacerlo y si tiene alguna utilidad definir el modelo de negocio en micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente en las micro y pequeñas. Ante estas posturas, Little, Motion, Brodie, & Brookes (2006) manifiestan que sin importar el tamaño de cada empresa, es necesario que toda empresa defina su modelo de negocio, lo cual permitirá conseguir ventajas competitivas que creen valor y aumenten la rentabilidad.

Por lo tanto, el planteamiento del modelo de negocios es una herramienta que conlleva a generar mayor valor económico en las empresas, dado que su función es facilitar a la organización el reconocimiento y explotación de oportunidades de negocio, creando un beneficio para los *stakeholders* o partes interesadas, al cumplir y superar las expectativas, deseos o necesidades del cliente y a su vez recibir y proporcionar un beneficio para la empresa y socios de esta (Zott & Amit, 2010). Esta herramienta, es un componente de la dirección estratégica que al considerar el entorno, el cual día a día se torna más competitivo y dinámico, se ha convertido en un elemento clave para la supervivencia del negocio (López Pérez, Bueno Campos, & Salmador Sánchez, 2013), dado que permite tener y definir su estructura de acción desde lo interno hasta lo externo, identificando herramientas que permitan a las empresas, enfrentar y subsistir después de períodos de crisis (Mejía-Trejo & Sánchez Gutiérrez, 2014).

El enfoque del modelo de negocio es permitir a la organización la definición de su estructura general de organización, consintiendo que la empresa pueda proyectar y visionar a futuro, generando un estabilidad a nivel organizacional para todos los involucrados y convirtiéndose en una de las herramientas más importantes para el logro de los objetivos (Quesada-Pineda & Meneses Guzmán, 2011). Al hablar de futuro o proyección en las organizaciones, a menudo es usual escuchar consejos para los empresarios o emprendedores que están en su camino y proceso de desarrollo de su idea de negocio en el mercado, frases como “defina su modelo de negocio” o “diseñe un plan de negocio”,

“planifique”, “proyecte su negocio a futuro”, “los negocios para que funcionen deben innovar todo el tiempo, innove”, “desarrolle estrategias que le permitan ser competitivos”, con el fin que no quiebre la empresa, o logre ser sostenible en el tiempo. Por todo esto mencionado, los conceptos llegan a ser confusos para los emprendedores, inclusive para miembros de la academia, ya que son conceptos que no encontramos muy bien definidos o no se evidencia notablemente en qué varían de uno a otro, logrando generar conflicto en qué se debe realizar, si es mejor definir el modelo o plan de negocio, o qué debe desarrollarse primero, o si estas herramientas consisten en lo mismo. Por lo tanto, se expone a continuación uno de los prototipos de modelos de negocio más emblemáticos en las organizaciones y la academia conocido como Canvas, seguido de una postura o planteamiento de “modelos vs planes de negocio” en donde se desarrolla en qué consiste un plan de negocio y a partir de qué insumos se desarrolla, así como su relación con los modelos de negocio. A su vez, se esclarecen conceptos tales como las estrategias y la innovación dentro de las organizaciones.

PROTOTIPO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Uno de los principales y más emblemáticos aportes en cuanto a modelos de negocios, es la propuesta desarrollada por Osterwalder & Pigneur (2011), en donde se considera que “el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” p.14. Es decir, el modelo de negocio permite mostrar de qué manera la

empresa crea valor a través de un producto o servicio, lo entrega a sus clientes y de manera recíproca recibe valor a su empresa y asociados a cambio de su oferta, esta herramienta se muestra a través de un gráfico o lienzo dividido en 9 secciones que reflejan de forma organizada la propuesta de valor que tiene un emprendimiento y todo el engranaje a desarrollar para el cumplimiento de esta. Este modelo es conocido como Canvas.

Las nueve secciones plasmadas son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociados clave y estructura de costos. Este modelo lleva a los emprendedores a reflexionar, responder y definir de manera sencilla y exacta, los siguientes interrogantes ¿a qué segmento de mercado está dirigida la empresa?, ¿qué características o perfil tiene el cliente a quién se quiere llegar?, ¿qué necesidad se quiere cubrir?, ¿qué hace diferente la empresa?, ¿qué producto o servicio ofrece la empresa?, ¿cuál es la ventaja competitiva?, ¿cuál es ese valor agregado o propuesta de valor de la empresa?, ¿de qué manera se va a llegar al mercado objetivo?, ¿cómo va a conocer la empresa los clientes a quien se quiere llegar?, ¿Qué canal de comunicación prefieren los clientes?, ¿cuál es más rentable?, ¿cómo va a distribuir sus productos o servicios?, ¿se desea crear relaciones personales, exclusivas o automáticas?, ¿cómo es la experiencia del cliente con la empresa o el producto y servicio que se ofrece? ¿cómo fidelizar los clientes?, ¿cuáles son las fuentes de ingreso o el flujo de caja?, ¿préstamos? ¿venta de activos?, ¿qué precio tendrá el producto, fijo

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

o dinámico?, ¿Cuánto está dispuesto el cliente a pagar?, ¿cuáles son esos recursos clave en la empresa (físicos, económicos, intelectuales, humanos, etc.)?, ¿Qué es eso que la empresa debe hacer para que el negocio funcione o tenga éxito?, ¿cuáles son esas actividades clave o acciones que son fundamentales para la generación de valor?, ¿qué proveedores o socios contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio?, ¿Qué alianzas se deben generar?, ¿Cuál es la estructura de costos del modelo de negocio? En la Figura 1 se observa el modelo Canvas antes referido, que traducido al español hace referencia a “lienzo”.

Figura 1. Modelo de Negocios Canvas



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 44)

De manera más concreta cada componente consiste en lo siguiente:

1. Segmentos de mercado: hace referencia explícitamente a definir quiénes son los clientes a los cuáles dirige sus esfuerzos la empresa, estos se pueden categorizar en mercado de masas (público en general), nicho de

mercado (segmento específico), mercado segmentado (definen varios segmentos específicos, diferentes mercados con necesidades similares), mercado diversificado (atiende mercados muy variados, con necesidades diferentes), plataformas multilaterales (es la vinculación de dos segmentos).

2. Propuesta de valor: se enfoca en definir o determinar cuál es el bien, producto o servicio que ofrece la empresa al segmento de mercado al cual va dirigido; en este ítem se plantea si la empresa cubre un deseo o necesidad y cuál beneficio va ligado a su oferta, es decir, cuál valor está ofreciendo, para lograr que el mercado o cliente potencial se convierta en real, al inclinarse en su compra o adquisición del producto o servicio ofrecido; dentro de la propuesta de valor puede encontrarse: novedad, mejora del rendimiento, personalización, trabajo “hecho”, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos y de riesgo, accesibilidad, comodidad/utilidad, entre otros tantos que puede llegar a crear o generar la empresa para el segmento de mercado.
3. Canales: refiere literalmente al canal de comunicación que la empresa usa para llegar a sus clientes. Este puede ser directo o indirecto, propios o a través de socios. Estos canales son utilizados o requeridos en 5 fases o etapas, en la **información** para dar a conocer el producto o servicio ofrecido, en la **evaluación** para permitir al cliente apreciar, estimar o valorar la oferta, en la forma de **compra**, es decir cómo puede adquirir el

producto, en la **entrega** o cómo se hace llegar al cliente el producto o servicio después de adquirido y finalmente pero sin duda no menos importante, es la etapa de **postventa**, es decir qué garantías o atención se tienen con el cliente después de adquirido el producto o servicio.

4. Relación con clientes: se enfoca en diseñar o definir el tipo de relación que la empresa establece con el cliente, con el fin de captar clientes, fidelizar clientes y estimular las ventas (venta sugestiva). Algunas formas en que las empresas pueden emplear su comunicación con los clientes, puede ser a través de asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva (interacción entre usuarios), entre otras.
5. Fuentes de ingreso: sin duda alguna esta es una de las partes vitales de toda organización, en este proceso se definen primeramente los **mecanismos de fijación de precios**, sean estos fijos o variables, en donde los fijos se pueden definir ya sea por las características del producto, el segmento de mercado o volumen de venta, y los variables se dan por negociación, gestión de la rentabilidad (influye el inventario y las temporadas), mercado en tiempo real (interviene la oferta y demanda) o subastas y por otro lado, define las **fuentes de ingreso** las cuales pueden ser ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo, alquiler, leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje o publicidad.

6. Recursos clave: describe los activos necesarios para que el funcionamiento del modelo de negocio, los cuales dependen del mismo modelo, es decir, la actividad de la empresa. Estos pueden ser, **físicos** (maquinaria, edificaciones, canales de distribución, etc.), **intelectuales** (recursos intelectuales, marcas, patentes, bases de datos, derechos de autor, etc.), **humanos** (equipo comercial, creativo, especializado, etc.) o **económicos** (dinero efectivo, líneas de crédito, acciones, etc).
7. Actividades clave: al igual que los recursos clave, las actividades dependen del modelo de negocio, estas actividades son las acciones principales que debe desarrollar la empresa para lograr llevar a cabo su actividad económica, pueden ser de producción (fabricación, diseño, etc), de resolución de problemas (usualmente en empresas de servicios, hospitales, consultorías, gestión de la información, formación, etc.) y plataforma-red (redes, plataformas de contacto, gestión de plataformas, software, etc).
8. Asociados clave: son las alianzas clave que establece la empresa con socios o proveedores, con el fin de generar optimización y economías de escala, reducir riesgos e incertidumbre o compra de determinados recursos y actividades, todo esto con motivo de un mejor desempeño de la empresa; estas asociaciones pueden ser **alianzas estratégicas**, **coopetición**, **joint ventures** o **relaciones cliente-proveedor**.
9. Estructura de costos: representa todos los costos en que debe incurrir la empresa para que el modelo de negocio

se pueda desempeñar, para determinar los costos de funcionamiento se requiere definir primeramente, las actividades, recursos y asociados clave. Sin duda, para toda organización es indispensable mantener o disminuir en lo máximo posible los costos de funcionamiento; pero sin embargo, para algunas organizaciones e esto no es tan importante como para otras. Para definir la estructura de costos, debe diferenciarse el enfoque o propuesta de valor definida en el modelo de negocios, los modelos de negocios que su propuesta de valor es "de bajo costo" definen su estructura de costos "**según costos**" y los modelos de negocio que su propuesta de valor es "de calidad, Premium o lujo" definen su estructura de costos "**según valor**".

184

10. En la estructura de costos pueden identificarse los costos fijos (aquellos que no dependen de la producción); costos variables (los que tienen una relación directamente proporcional con la cantidad o volumen de producción), economías de escala (ventajas en la reducción de costes con relación al aumento de la producción), costos de campo (ventajas de costos al ampliar el ámbito de actuación).

Puede concluirse que el aporte que ofrece este modelo de negocio es ayudar a simplificar las grandes áreas de la empresa, despejando un gran número de interrogantes al emprendedor, al permitir tener una visión más clara y panorámica del modelo de negocio sin que se escape ninguna información relevante. A partir de aquí, los directivos, gerentes o propietarios de la empresa, al conocer

el estado y actividad actual del negocio bajo una visión clara, real y objetiva, permiten que sobre esta plataforma se puedan desarrollar nuevos planes y estrategias, para el fortalecimiento actual y proyección a futuro, para el crecimiento de la organización, obteniendo y mejorando diversos indicadores como calidad, penetración en el mercado, rentabilidad, etc.

MODELOS DE NEGOCIO VS. PLANES DE NEGOCIO

Una de las herramientas desarrolladas y propuestas con el fin de buscar una estabilidad y crecimiento empresarial son los planes de negocio. Este término como se mencionó anteriormente, suele generar conflicto o confusión en cuanto a sus componentes, implicaciones y especialmente por su relación o diferencia con los modelos de negocio.

185

Es racional saber que cuando se desea planear, indistintamente de cualquier contexto del que se trate (familiar, empresarial, personal, etc.) siempre debe tenerse cierta información de aquello sobre lo cual se busca planear, ya sea sobre los recursos con los que contamos, aquellos que no se tienen o si se va a proyectar una mejora sobre algún proyecto en marcha. De aquí se origina el establecimiento de una diferencia entre planes y modelos de negocio. Los modelos de negocio, ofrecen obtener de manera clara, información real de todas las áreas de la empresa y esta información es la que se requiere en un plan de negocios para poder empezar a proyectar y definir estrategias, en otras palabras, como lo menciona Correa, Ramirez, & Castaño (2010), el atributo de los planes de negocio está en generar

una estructura más detallada y específica acerca del modelo de negocio planteado. Por tal motivo, es necesario señalar que el modelo de negocio debe definirse en primera instancia para así poder desarrollar un plan de negocios objetivo.

Con relación al término plan de negocio, se trata de una herramienta, que al analizar la información y situación actual e histórica, permite al empresario proyectar a futuro la organización definiendo metas alcanzables (Varela, 2001), así como también le orienta en la selección de las estrategias, técnicas, tácticas, recursos, le ayuda a identificar oportunidades, entre otros aspectos para lograr las metas y objetivos trazados (Alcaraz, 2011; Cosío Hurtado, 2011). En este proceso de seleccionar las estrategias, técnicas o recursos necesarios y útiles, se evalúa “la viabilidad comercial, técnica, jurídica, administrativa y financiera de un proyecto empresarial y la definición de mecanismos para su puesta en marcha” (Correa et al., 2010, p.181).

186

El plan de negocios consiste entonces en un documento redactado de forma clara y organizada (Meléndez, 2005), que logre ser entendible para todas las partes interesadas, permitiendo la comprensión de todos los componentes necesarios y que fueron planteados con antelación. En cuanto al desarrollo de la estructura del documento, es preciso mencionar que no existe una forma única de plasmar y desarrollar el plan de negocio, debido a que este depende de cada empresa (Bravo, 2015); de sus metas, recursos, estrategias, condiciones, etc. Para elaborar el plan de negocios existen ciertos componentes básicos o esenciales,

permitiendo que este sea completo, objetivo, crítico y útil en su desarrollo. Estos componentes son: “análisis e investigación de mercados, estudio legal, estudio técnico, estudio administrativo, estudio de impactos sociales y ambientales y estudio financiero” (Correa et al., 2010, p.183). Por tal motivo, también se encuentran ciertas estructuras de planes de negocios que plantean algunos autores, con el fin de guiar u orientar al emprendedor. En la Figura 2 está representada la ruta para desarrollar un plan de negocios.

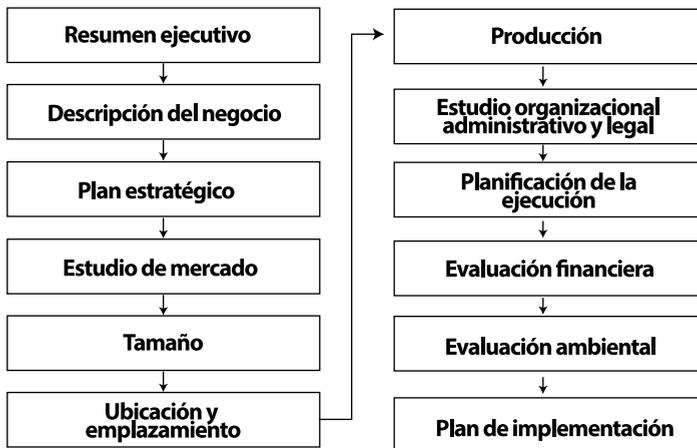


Figura 2. Estructura para planes de negocio

Fuente: Elaboración propia según Cosío Hurtado, (2011) p.28.

A menudo las empresas están constantemente realizando esfuerzos por innovar ya sea en productos o procesos, para lograr una estabilidad en el mercado y a su vez conseguir mejores márgenes de beneficios, con el fin de crecer y según Zott & Amit (2009), estas iniciativas requieren grandes inversiones anticipadas en cuanto a recursos económicos y en tiempo, realizadas en ambiente de incertidumbre y cuyos rendimientos esperados suelen ser inciertos. Así mismo,

expertos concuerdan en que las condiciones económicas actuales del mercado son difíciles y sin precedentes (Christoph Zott & Amit, 2009), por lo cual el desarrollo de modelos de negocio bien estructurados y definidos, “permiten reducir estos riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad” (Villegas & Varela, 2001, p.162).

Es preciso añadir finalmente, que los planes de negocio permiten medir el desempeño de la empresa durante el desarrollo de este, dado que se han establecido metas y objetivos y se han determinado proyecciones financieras, de gestión, legales y de recursos para cumplir lo planeado (Sapag & Sapag, 2014).

- 188** En relación a modelos de negocios, se destaca uno que describe el objetivo y desarrollo de un plan de negocios, el cual puede observarse en la Figura 3, en donde este considera desde el análisis de la información de la empresa, la cual se encuentra definida en gran medida en el modelo de negocio, y estableciendo metas y objetivos, las cuales requieren definir estrategias y tácticas, las cuales en su desarrollo requieren el análisis de factores tales como, investigación de mercados, estudio legal, técnico, administrativo, de impactos sociales y ambientales y estudio financiero, entre otros. Finalmente los objetivos y metas trazadas son susceptibles de evaluación en su desarrollo y cumplimiento.

PLANES DE NEGOCIOS PARA EMPRESAS DE BAJA RENTA

190

El tema de pobreza alrededor del mundo, es un factor que ningún estado/país o gobernante debe ignorar al momento de diseñar políticas públicas, programas e iniciativas de fomento del emprendimiento de este segmento de población. Este segmento poblacional debe ser considerado como consumidor pero también como emprendedor. Este grupo está constituido aproximadamente por 4 billones de personas alrededor del mundo, representando el 65 % de la población mundial (Prahalad & Hammond, 2002). En América Latina este segmento conforma el 70 % del total de la población, es decir 360 millones de personas que se encuentran en pobreza y/o pobreza extrema (Hammond, Kramer, Tran, Katz, & Walker, 2007). En consecuencia, existen acuerdos a nivel mundial que buscan superar estos niveles o indicadores de pobreza en el mundo; siendo considerado desde la formulación de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas y un pacto creado entre 189 países, en donde se establecen 8 objetivos, en los cuales 1 está dirigido a combatir la pobreza (Días, 2016). Alrededor de esto, los distintos países desarrollan diversas políticas y estrategias para ayudar a superar la pobreza, siendo el desarrollo económico una de las herramientas a las que apuntan los estados para superarla, es decir, la introducción de la sociedad al sistema económico, a través de la inclusión o desarrollo de actividades económicas, la inserción al mercado laboral o la participación en los factores de producción.

Por lo tanto, se han desarrollado estrategias para el mercado económico que logran impactar esta población en

condiciones de pobreza y/o pobreza extrema. El término de modelo de negocio de renta baja, hace referencia a aquellos negocios que buscan impactar esta población, pero para empezar a hablar de negocios de renta baja es necesario desarrollar inicialmente el concepto de empresas de Base de la Pirámide (BdP).

El término Base de la Pirámide (BoP) por sus siglas en inglés y BdP en español. fue desarrollado por (Prahalad & Hart, 1999), quien propone la representación gráfica de la población pobre a través de una pirámide dividida en tres niveles. El primer nivel o nivel superior posiciona la población con ingresos superiores a 20.000 dólares estadounidenses, siendo entre 75 a 100 millones de personas que componen esta pequeña fracción del total de la población mundial; en el nivel 2 se encuentra la población con ingresos entre US\$1.500 y US\$2.000 anuales y en la última posición o nivel 3, se encuentra la población con ingresos menores de US\$1.500 al año. Según la Figura 1, la población de menor ingreso es más amplia en cuanto número y la población con mayor ingreso es más pequeña, dada la desigualdad que está latente alrededor del mundo.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

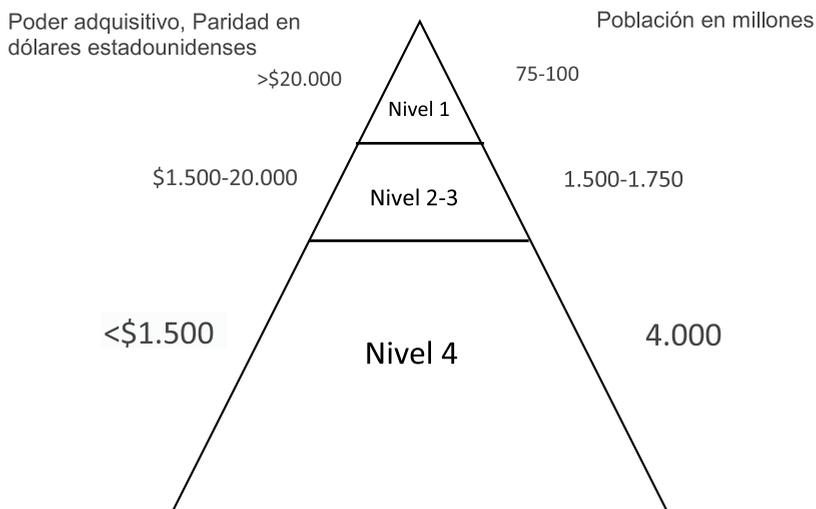


Figura 1: Base de Pirámide (BdP)

Fuente: Elaboración propia con base en Prahalad & Hart (1999), p.4.

192

Sin embargo, muchas compañías alrededor del mundo tienen interés de tomar participación en este segmento de mercado, observándose que del top de las 200 principales empresas multinacionales alrededor del mundo, 195 tienen su origen en los países que se ubican dentro de este segmento de la población; sin embargo, este mercado está saturado en cuanto a oferta, dada su capacidad y poder adquisitivo. A raíz de esto, surge la necesidad y oportunidad de impactar la BdP, es decir en el nivel inferior de esta, considerando que el mercado y sistema económico actual ha marginado y aislado a esta población, que por su bajo poder adquisitivo no se muestran como un mercado rentable (Bustamante Moreno & Muñoz, 2017).

Para considerar este segmento poblacional como mercado potencial para las empresas o multinacionales, es necesario

enfrentar distintos paradigmas como son: el 20 % del total de la población (nivel 1) posee más del 85 % de los recursos financieros del mundo; el segmento de mercado o población más pobre no puede pagar ya que no cuentan con los recursos y por otro lado se considera que esta población no aprecia la oferta, ya que son productos y/o servicios que no utiliza y por último que esta población deba ser atendida por entidades estatales o sin fines de lucro.

La propuesta de Prahalad & Hart (1999), considera que contrario a las suposiciones que se pueden desprender a raíz de las cifras y poder adquisitivo de los pobres en el mundo, este mercado de la BdP puede llegar a ser muy rentable. Algunos de los desafíos que se analizan para impactar el mercado de BdP son entre otros, los canales de distribución, dado que la población de este nivel usualmente se ubica en sectores apartados de la ciudad como son las áreas rurales, pueblos, veredas, barrios marginados, entre otros. Por otra parte, también se requiere considerar los costos, en donde sin duda, puede que el margen de ganancia esté por debajo del común, pero la estrategia siempre se dirige y se concentra en el volumen ya que este mercado representa más del 80 % de la población mundial.

Tres aspectos claves desarrollados en el modelo de BdP que se requieren para crear un mercado dirigido a este segmento de mercado, son el desarrollo e innovación de estrategias en cuanto a crear poder de compra, acceso a crédito y generación de ingresos.

El término BdP ha sido altamente cuestionado por autores (Bruni Celli & González, 2010), porque señalan que este

modelo solo busca y plantea crear un mercado potencial en la BdP, categorizando a esta población únicamente como consumidores. A raíz de esto se fueron desarrollando estrategias que promovieran el crecimiento empresarial de la mano con el desarrollo de la población, no solo brindando el acceso a productos y servicios que puedan ofrecer empresas y multinacionales, sino involucrando dentro de la cadena productiva a la población de la BdP, incluyendo el concepto de co-creación, para generar un valor mutuo (Simanis, Hart, & Duke, 2008). De tal manera, el concepto de empresa de renta baja o negocio inclusivo (NI) surgió como una evolución del modelo de negocio de BdP dado los cuestionamientos y las necesidades que presenta el mercado (Bustamante Moreno & Muñoz, 2017). Considerando ahora a las personas de la BdP no solo como consumidores sino también como productores, empresarios o inclusive socios (Simanis et al., 2008; Karnani, 2007; Licandro, 2013; Jimbo, 2016).

El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES), define el concepto (NI) como “iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a personas de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida” (2007, p.11).

Con el fin de promover la inclusión y desarrollo social, las organizaciones optan por integrar a la población de la BdP en la cadena de valor, esta integración se da en la incorporación a la actividad económica, en donde la población puede desempeñar distintos roles como proveedores, agentes que

intervienen en la cadena productiva agregando algún valor, agentes comerciales (mercaderes, distribuidores), emprendimientos de intermediación, entre otros (Licandro, 2013).

METODOLOGÍA

El presente trabajo fue realizado desde un enfoque descriptivo, en donde el propósito fue reflexionar sobre los conceptos de Modelos y planes de negocios con enfoque en empresas de baja renta. Se realizaron revisiones bibliográficas con el fin de conocer y evaluar las fuentes secundarias existentes sobre el tema (Day, 2005).

Con el propósito de seguir un orden al proceso de revisión documental se consideró la propuesta de las cuatro etapas para desarrollar un trabajo de revisión documental de (Guirao-Goris, Olmedo, & Ferrer, 2008) las cuales se muestran en la Tabla 2.

195

Tabla 2. Etapas en la elaboración de una revisión bibliográfica

Definir los objetivos de la revisión.
Realizar la búsqueda de la bibliografía.
Consulta en bases de datos y fuentes documentadas.
Establecimiento de la estrategia de búsqueda.
Especificación de los criterios de selección de documentos.
Organización de la información.
Redacción del documento científico.

Fuente: (Guirao-Goris et al., 2008, p.8)

La primera etapa se trata de la definición de objetivos, comprende el estudio y descripción de la temática definida.

En la búsqueda de la bibliografía se realizaron consultas en bases de datos y revistas indexadas como fuentes fidedignas de información, a su vez, en el criterio de selección de los

documentos se estipuló, que incluyeran los descriptores: modelos de negocios, planes de negocios, base de la pirámide y negocios de baja renta. Esto se contempló en una matriz de referentes que comprende lo siguiente: título del documento, autor, ubicación del documento, año de publicación, palabras clave y citas textuales, así como el aporte de dicha cita, al contenido de este capítulo. La organización de la información de este capítulo se estructuró desde un orden lógico de la temática, logrando una descripción de la bibliografía utilizada.

CONCLUSIONES

196

La población de la BdP está compuesta por los hogares o personas pobres de cada país. Ellos son consumidores y emprendedores capaces de poner en marcha su propio negocio en el sector privado. Los emprendedores son ingeniosos y se orientan por los bajos costos e impulsados por la existencia de una importante proporción de pobres de bajos ingresos dispuestos a demandar bienes y servicios (tecnología, salud, alimentos, vivienda, créditos entre otros). La BdP se encuentra desatendida en términos de soluciones estables en el tiempo y los programas asistencialistas, comúnmente son inútiles para llevar a los pobres hacia la clase media.

Estas estrategias de importantes empresas dirigidas al mercado de la BdP son llamadas por Simanis y Hart (2009), estrategias de primera generación (BdP 1.0) conducentes en explotar comercialmente estos mercados. Estos autores propusieron las estrategias de segunda generación (BdP

2.0), determinadas a través de la interacción con gente local, para generar la invención y creación conjunta de las oportunidades de negocios y desde este enfoque de segunda generación (BdP 2.0) es de donde surge el fomento de los Negocios Inclusivos (NI).

El fomento de los NI, se vienen realizando por medio de modelos de negocios sostenibles enfocados en el mercado de la BdP, que empoderan a la población vulnerable, asociando sus necesidades socioeconómicas con la creación de trabajos y fuentes estables de ingresos (Pineda-Escobar, 2014; Sotelo, 2018), que incluyen a los pobres como clientes y consumidores (desde la demanda) y como empleados, productores y propietarios del negocio (desde la oferta) (PNUD, 2010); contribuyen positivamente al desarrollo de negocios, mejoramiento de las condiciones de vida de la población local y del medioambiente (Gradl & Knobloch, 2010).

197

Bajo el enfoque de los NI desde el lado de la oferta, deben evaluarse las cualidades emprendedoras en población de la BdP que se desee intervenir (Albornoz-Arias, Acevedo-Gelves, Nava, Jaimes, Díaz, 2018); considerando que las mismas involucran elementos distintivos de un individuo y quedando planteada como futura línea de trabajo de investigación.

REFERENCIAS

Akula, V. (2008). Los fundamentos de negocios en la base de la pirámide. *Harvard Business Review*, 86(6), 40-44.

Albornoz-Arias, N., Acevedo-Gelves, L., Nava Sarmiento, E., Jaimes Tolosa, L., Díaz Riatiga, J. (2018). Perfil empresarial de estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia. En N. Albornoz-Arias., L.K. Acevedo-Gelves., y J.F. Espinosa-Castro. (Ed.), *La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación.* (pp.153-179). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito.* Monterrey: McGrall-Hill.

Arroyo, J. C. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes. *Invenio, 19(37), 47-55.*

Bravo, B. (2015). *Plan de negocios (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo.* Facultad de Ciencias Económicas).

198

Bruni Celli, J., & Amelia González, R. (2010). Negocios rentables con impacto social. *Debates IESA, 15(3).*

Bustamante Moreno, C. E., & Muñoz, Y. (2017). Propuesta de negocio inclusivo: hacia un modelo de inclusión social de sacha inchi en el Bajo Cauca antioqueño. *Equidad y Desarrollo, 1(27), 125-147.*

Cabana-Villca, R., Cortés, F., Vega-Toro, D., & Cornejo-Figueroa, J. (2016). Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo-Chile. *Ingeniería Industrial, 37(3), 298-304.*

Castellano, M., Martínez, L., & De Pelekais, C. (2015). Negocios inclusivos: rentabilidad o filantropía empresarial. In *Forum Humanes, 4(1), 14-30.*

- CECODES. (2017). Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social - Una herramienta para la toma de decisiones. Recuperado de: <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/Un-Territorio-No-Cambia-Solo/assets/desarrollo-de-negocios-inclusivos-con-impacto-social.pdf>
- Cervilla, M. A. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2).
- Chakravorti, B. (2010). Finding competitive advantage in adversity. *Harvard Business Review*, 88(11).
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, RS (2002). El papel del modelo de negocio en la captura de valor de la innovación: evidencia de las empresas spin-off de tecnología de Xerox Corporation. *Cambio Industrial y Corporativo*, 11(3), 529-555.
- Chih-Chiang, L. (2005). Growth strategies and merger patterns among small and medium-sized enterprises: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(4), 681.
- Clayton, J. D., Payne, M. H., Wadhvani, R. T., West, J., Goodman, C. R., & Fors, J. I. (2008). U.S. Patent Application No. 11/925,120.
- Cleri, C. (2013). *Libro de las pymes*. Ediciones Granica.
- Comes, S., & Berniker, L. (2008). *Business model innovation. In From strategy to execution* (pp.65-86). Springer, Berlin: Heidelberg.

Cook, R., Campbell, D. y Kelly, C. (2012). Tasas de supervivencia de nuevas empresas: un estudio exploratorio. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 35-42.

Correa, G., Ramírez, B, & Castaño, R. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194.

Cosío Hurtado, J. M. C. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*, (27), 23-45.

Cotler, P. (2015). Crédito de proveedores, tamaño de empresa e informalidad. *El Trimestre Económico*, 82(327), 559-582.

Day, R. (2005) *How to Write & Publish A Scientific Paper*. 5th Edition. Phoenix, Az: Eua.

Días, J. S. J. (2016). El negocio inclusivo de reciclaje entendido como una estrategia empresarial a desarrollar por la industria manufacturera de papel y cartón en la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Revista Economía y Política*, 114-160.

Geroski, P. A., Mata, J., & Portugal, P. (2010). Founding conditions and the survival of new firms. *Strategic Management Journal*, 31(5), 510-529.

González, M. N. E., Parra, M. M. E. L., Aceves, M. J. N., & Figueroa, R. C. (2015). La importancia de realizar un plan de negocios. *Publicaciones Pacioli*, 9.

Gradl, C., & Knobloch, C. (2010). *Inclusive business guide: how to develop business and fight poverty*. Berlin: Endeava.

- Recuperado de http://www.endeva.org/wp-content/uploads/2014/11/IBG_final.pdf 21 de octubre de 2017.
- Guirao-Gorris, J., Olmedo, A Y Ferrer., E. (2008) El Artículo de Revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*.
- Hammond, A., Kramer, William, J., Tran, J., Katz, R. y Walker, C. (2007). *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid, World Resources Institute*. Recuperado de <http://www.wri.org/publication/thenext-4-billion>, 10 de octubre de 2011.
- Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8), 755-763.
- Jimbo, D, J. S. (2016). El negocio inclusivo de reciclaje entendido como una estrategia empresarial a desarrollar por la industria manufacturera de papel y cartón en la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Revista Economía y Política*, 114-160.
- Karlsson, T. (2005). *Business plans in new ventures: An institutional perspective* (Doctoral dissertation, Jönköping International Business School).
- Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 90-111.
- Kelmar, J. H. (1992). Business plans for teaching entrepreneurial behaviour. *Education+ Training*, 34(1).

Knaup, A. E., & Piazza, M. C. (2007). Business employment dynamics data: survival and longevity, II. *Monthly Lab. Rev.*, 130, 3.

Licandro, O. D. (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Telos*, 15(1), 32-48.

Little, V., Motion, J., Brodie, R. J., & Brookes, R. (2006). *Turning marketing promises into business value: The experience of an industrial SME*. The University of Auckland Business Review.

López Pérez, R., Sánchez, S., & Bueno Campos, E. (2013). *Dinamizar la Pyme mediante la innovación del modelo de negocio*. Economía industrial.

202

Loppacher, J. S. (2015). Nuevos modelos de negocio en la era "D": la nueva revolución industrial. *IEEM Revista de Negocios*, 18(2), 24-31.

Marstio, T. (1999). *Manual para escribir un plan de negocios*. Materior de Capacitación para el proyecto SUCOF de Filandia TMa.

Mejía-Trejo, J., & Sánchez-Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 11(42), 105-128.

Meléndez, H. (2005). *Plan de negocios y análisis de inversiones*. Universidad Santo Tomás.

- Montoya, L. A., de Arias, L. M. P., & Lozada, C. A. A. (2009). Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios. *Scientia et Technica*, 3(40).
- Muñoz, M. S. J., & González, F. J. M. (2014). E-mercados: Un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción. *UCJC Business and Society Review* (formerly known as *Universia Business Review*), (42).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Osteswalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de Negocio, Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. In *Business Models Generation*.
- Oteswalder, A., & Pigneur, Y. (2018). Generación de modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. In *Business Models Generation*.
- Perry, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the US. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201-208.
- Pineda-Escobar, M. A. (2015). Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide. *Punto de Vista*, 5(9), 97-116.
- PNUD (2010). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Crecimiento de mercados inclusivos: estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*. Bogotá: PNUD. Recuperado

de http://afecolombia.org/Portals/0/Publicaciones/13_Desarrollo/libro_final_final_baja_.pdf , 21 de octubre de 2017

Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-59.

Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (1999). Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development. *Ann Arbor*, 1001, 48109.

Pretorius, M., & Shaw, G. (2004). Business plans in bank decision-making when financing new ventures in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 7(2), 221-241.

Quesada-Pineda, H. J., & Guzmán, M. M. (2011). Determinación de un Modelo de Negocios para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa basado en casos de éxito. *Tec Empresarial*, 5(2).

204

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23), 12-25.

Rodríguez, A., & Ojeda, E. (2013). El modelo de negocio: La lógica para hacer dinero y crear valor. *DEBATES IESA*, 18(3), 259-264.

Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MiPymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.

Sánchez, P., Casado, F., VIVES, G., & Mutis, J. (2011). *La base de la pirámide bajo el prisma de Euskadi*. España: Innobasque-Agencia Vasca de la Innovación.

- Sapag, R., & SAPAG, N. S. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6ª ed). McGraw-Hill.
- Simanis, E. and Hart, S. (2009). Innovation from the inside out. *Sustainability & Innovation MIT Sloan Management Review, Summer*, 77-86.
- Simanis, E., Hart, S., & Duke, D. (2008). The base of the pyramid protocol: Beyond “basic needs” business strategies. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(1), 57-84.
- Sotelo Barrios, M. (2018). El emprendimiento sostenible como estrategia de desarrollo local. En R. Mazuera-Arias y N. Albornoz-Arias (Edits.), *Emprendimiento, empleabilidad y políticas: Una mirada globalizadora* (pp.65-110). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar
- Telefónica, F. (2011). *La Sociedad de las cuatro pantallas. Una mirada latinoamericana*.
- Tiffany, P., & Peterson, S. D. (2004). *Business plans for dummies*. John Wiley & Sons.
- Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84.
- Van Haeringen, R., & de Jongh, W. R. (2010). Los negocios inclusivos en el sector agropecuario: práctica y desafíos. *Revista Estudios Agrarios*, (44).
- Vargas Urzola, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 93-108.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson educación.

Watson, J. (2003). *The potential impact of accessing advice on SME failure rates*. In *The potential impact of accessing advice on SME failure rates* (pp. CD-Rom). University of Ballarat.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23), 108-121.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.

206

1. Neida Albornoz-Arias: conceptualización, curado de contenidos, metodología, redacción-revisión y edición. **2. Grisly-D Jaimes-Bolívar:** conceptualización, curado de contenidos, redacción del primer borrador original, apoyo en la edición. **3. Nathalie Rainaud:** apoyo en la redacción-revisión de borrador original. **4. Akever-Karina Santafé-Rojas:** apoyo en la redacción-revisión de borrador original.

Cómo citar este capítulo:

Albornoz-Arias, N., Jaimes-Bolívar, G.D., Raynaud-Prado, N., y Santafé-Rojas, A.K. (2020). Modelo de negocios versus planes de negocios. Una revisión desde los negocios de baja renta. En N. Albornoz-Arias., G.D. Jaimes-Bolívar., y J.F. Espinoza-Castro. (Ed.), *Tendencias de la administración global Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía*. (pp.171-206). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 6:
**Direccionamiento
estratégico como factor de
competitividad empresarial
en la base de la pirámide
(BdP)**

*Strategic targeting as
a factor of business
competitiveness at the base
of the pyramid (BoP)*



Sheyla-Vanessa Herrera-Martínez
M-Andreína Moros-Ochoa
Doris Palma-Suárez

Resumen

Las empresas de éxito se caracterizan por estar focalizadas, alineadas, con un buen diseño de operacionalización de estrategias y evaluación de resultados, elementos que están presentes en muchas empresas convencionales que atienden mercados de gran tamaño y rápido crecimiento, sin embargo, contrariamente, el nuevo modelo de negocio apunta hacia la implementación de procesos innovadores que convierten las necesidades en oportunidades y generan rentabilidad e impacto social positivo en poblaciones con recursos limitados; reflexión que originó la idea del presente artículo cuyo objetivo es exponer la importancia del direccionamiento estratégico como factor de competitividad empresarial en la Base de la Pirámide, en la ciudad de Cúcuta (Norte de Santander) mediante la metodología basada en la revisión bibliográfica a través del tipo de investigación documental, con criterio cualitativo- deductivo, cuyas fuentes secundarias de información analizadas muestran como resultados y discusión, que no son numerosas las iniciativas privadas centradas en BdP, a pesar que a nivel mundial el 72 % de la población es de bajos ingresos; los análisis llevan a pensar que para elevar el nivel productivo y competitivo de las empresas que atienden mercados de bajos ingresos, el direccionamiento estratégico es el factor clave de éxito

del desarrollo empresarial, es la prioritaria responsabilidad de la gerencia o de la alta dirección antes que centrarse en las inversiones o en los procesos; lo que permite concluir que este nuevo modelo de negocio identifica a la población de bajos ingresos como el consumidor o mercado de la demanda y vincula a proveedores, fabricantes y distribuidores en su gestión empresarial como grupos de interés.

Palabras clave: direccionamiento estratégico, competitividad, base de la pirámide, innovación, grupos de interés.

Abstract

Successful companies are characterized by being focused, aligned, with a good design of operationalization of strategies and evaluation of results, elements that are present in many conventional companies that serve large and fast growing markets, however, contrary, the new Business model aims at the implementation of innovative processes that turn needs into opportunities and generate profitability and positive social impact in populations with limited resources; reflection that originated the idea of this article whose objective is to expose the importance of strategic addressing as a factor of business competitiveness in the Base of the Pyramid, in Cucuta (North of Santander) through the methodology based on the bibliographic review through the type of documentary research, with qualitative-deductive criteria, whose secondary sources of information analyzed show as results and discussion, that there are not many private initiatives focused on BdP, although 72% of the population worldwide is low-income; The analyzes lead us to believe that in order to raise the productive and competitive level of companies that serve low-income markets, strategic addressing is the key success factor of business development, it is the priority responsibility of management or senior management before focus on investments or processes; This allows us to conclude that this new business model identifies the low-income population as the consumer or demand market and links suppliers, manufacturers and distributors in their business management as interest groups.

Keywords: strategic direction, competitiveness, base of the pyramid, innovation, interest groups.

INTRODUCCIÓN

La administración estratégica, según la investigadora, utiliza la planeación estratégica para direccionar las organizaciones

hacia la visión formulada por la alta dirección, dentro de un proceso que determina los objetivos estratégicos, las estrategias y la retroalimentación para mejorar continuamente, a través de acciones encaminadas hacia el posicionamiento en la Base de la Pirámide (en adelante BdP) o población de bajos ingresos.

Dentro de este marco, merece la pena resaltar que en el proceso anterior la innovación es inherente al direccionamiento estratégico, entendida como un factor de competitividad que permite la presencia de las empresas en los segmentos de mercados que les son atractivos.

Cabe considerar que el trabajo busca resaltar la importancia del direccionamiento estratégico para la competitividad en la BdP, lo cual fue factible a través de los análisis de conceptos como base de la pirámide, innovación y competitividad y un examen detallado del direccionamiento estratégico según el criterio de diversos autores dentro de un proceso que cumple con la etapas de análisis para el diagnóstico, la formulación y la implementación estratégica y poder resaltar la importancia del modelo en Cúcuta (Norte de Santander).

En otra sección aparecen casos exitosos en materia de direccionamiento estratégico en la BdP como el Grupo Nueva en América Latina; Smart Communications en Filipinas y Vodafone en África y además, presenta la discusión de los temas tratados y las conclusiones pertinentes, así como las referencias bibliográficas que posibilitaron el desarrollo del presente artículo de revisión.

BASE DE LA PIRÁMIDE: ENFOQUE DE NUEVOS NEGOCIOS

La base de la pirámide (BdP) es el sector más grande de la población y está representada por los consumidores de bajos ingresos, que según Hammond (2007), citado por Cervilla & Puente, (2013 p.291) está “constituido aproximadamente por cuatro billones de personas que representan cinco trillones de dólares del mercado global de consumo; en América Latina este segmento incluye a 360 millones de personas que representan alrededor del setenta por ciento de la población” es por ello que la base de la pirámide evidencia un nuevo modelo de negocio dado el potencial percibido en esos segmentos de mercado.

210

Por su parte, Quintero, (2015) afirma que en Colombia más del 60 % de la población se encuentra en la base de la pirámide. La base de la pirámide en Colombia es superior al 60% de la población y el 25 % en el mercado del consumo, a pesar de ello este segmento es el que más unidades representa en la compra de bienes de consumo masivo, motivo por el cual la tienda de barrio y la venta directa son sus canales de distribución de especial preferencia.

Dentro de este marco y de acuerdo con Bejarano, (1978) Colombia muestra un panorama institucional empobrecido a causa de las guerrillas y el control de algunas regiones por parte de los carteles de la droga, que amenazan la seguridad nacional y afecta la calidad de vida de la población, en especial la de bajos ingresos.

Con lo anterior, cualquier cambio es muy significativo para la población, por lo que una relación personalizada con los

clientes de bajos recursos, por ejemplo una buena relación en los canales de suministro (mayorista y minorista) supone altos niveles de satisfacción y por tanto mayor fidelización.

Cabe resaltar (Albornoz et al, 2016) que a nivel departamental, según proyección del DANE a 2015, Norte de Santander tiene una población de 1.355.787 habitantes, un 78,5 % de la población se encuentra en zona urbana y el restante las zonas rurales. Así mismo (DANE, 2015) identificó que los ingresos no alcanzan siendo en 2014 26 % y en 2015 bajó a 23,1 %, en donde el 30 % de los hogares se consideran que se encuentran en pobreza.

La ciudad está afectada por las altas tasas de desempleo, que para el trimestre de octubre a diciembre de 2015 fue de 14,7 %, más alto que la media nacional (9,1 %)” (Banco de la República, 2016 p.01), en esta materia, el fenómeno del desempleo “genera diversas situaciones asociadas como la informalidad, donde se incluyen actividades lícitas e ilícitas, incremento en los niveles de violencia e incluso la prostitución infantil en esta región del país” (Suárez, 2016, p.23).

Además, de acuerdo con Suárez (2016) las tensiones políticas entre el gobierno colombiano y el venezolano, por cambios ideológicos, han generado un impacto negativo en el desarrollo de Cúcuta que requiere una profunda transformación de sus mecanismos para generar empleos directos e indirectos que contribuya al desarrollo humano, que según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 1992) se refiere a un proceso mediante el cual se amplían

las oportunidades del ser humano” (Citado por Molina & Pascual, 2015).

Se suma a la anterior situación la llegada permanente de venezolanos que han agravado los problemas estructurales como el desempleo, la informalidad, la delincuencia común y la aparición de bandas criminales, según *Portafolio*, (2018) generando una crisis humanitaria.

En este sentido, según lo señalado en el Decreto 1770 de la Constitución Política (2015 p 02) “es un hecho notorio que la migración forzada ha generado una crisis inminente de tipo humanitario, económico y social (...)”, fenómeno que está afectando la dinámica del mercado local dado que el poder de compra y por ende la demanda de productos se debilita notablemente.

212

Dentro de estas consideraciones, cabe señalar que en el consumo de productos y servicios, los factores que inciden en la decisión de compra son culturales respecto a los hábitos de compra; sociales dependiendo de la clase social y psicológicos respecto de las necesidades que motivan la compra y las creencias, los cuales tienen directa relación con la frecuencia de compra, el lugar de compra, nivel de ingresos, ingresos destinados a gastos por hogar y nivel de formación, según (Kotler, Armstrong, Araújo & Pineda, 2013).

En esta materia, la base de la pirámide en el departamento el sector urbano presenta una frecuencia de compra diaria el 30,4 %, cada dos días el 3,9 %, dos veces a la semana el

7,3 %, semanal el 35,5 %, quincenal el 17,5 % y mensual el 5,2 %, según datos de Contreras, et al, (2016 p. 716)

Respecto del lugar de compra, en la región adquieren sus productos en supermercados el 39,3 %, en tiendas de barrio el 35,6 %, en mercados el 12,5 %, a vendedores ambulantes el 3,6 %, en bodegas el 6,1 % y por encargos el 2,9 % de acuerdo a la fuente citada (Contreras et al., 2016 p.717), esta población destina entre menos de \$225,752 y más de \$560.259 mensuales para gastos del hogar.

En materia del nivel de formación, la población objeto de estudio a nivel departamental no posee ningún nivel de formación el 9,2 %, primaria el 11,6 %, bachillerato incompleto el 17,5 %, bachillerato completo el 41,1 %, técnico el 12,5 % y universitario el 8,1 % (Contreras et al., 2016).

213

Frente al fenómeno anterior, es evidente el potencial en la BdP, Prahalad sostiene que “nos encontramos ante un nuevo «paradigma» centrado en la innovación que cuestiona los modelos convencionales de las empresas” (convencionales empresariales(*Negocios en la base de la pirámide. Somos pobres, pero somos muchos*, 2008) en este sentido, las empresas convencionales son aquellas que participan en mercados saturados como el caso de las multinacionales, pero contrariamente el nuevo modelo de negocio apunta hacia la implementación de procesos innovadores que convierten las necesidades en oportunidades y generan rentabilidad e impacto social positivo en poblaciones de bajos ingresos que se encuentran en la BdP.

Cabe considerar que en la categoría de empresas orientadas a atender necesidades de una población de bajos ingresos, la innovación estratégica es un requisito de gran importancia en la “búsqueda de nuevos mercados, presión del consumidor y nuevos roles en las organizaciones presentes en este tipo de entorno” (Icex, 2016 p.03). Así, la innovación estratégica depende de los prospectos de mercados o demanda potencial en cada segmento determinado a través de la investigación para establecer las necesidades de los consumidores, la capacidad de compra que poseen e identificar los atributos esperados por los consumidores en el producto o servicio de interés.

214

En materia de innovación, el Índice Global de Innovación (IGI) mide de forma detallada, desde 2007, el desempeño de los ecosistemas de innovación de 126 países, calculado anualmente por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), la Universidad de Cornell y la Escuela de Negocios INSEAD. En este sentido, Suiza es por séptimo año consecutivo el país con mejor desempeño [68,4] entre 126 economías, seguido por Países Bajos [63,3] y Suecia [63,1]; Colombia se encuentra en la posición 63 con un puntaje global de 33,8, después de Chile [37,8], Costa Rica [35,7], México [35,3] y Uruguay [34,2], cabe señalar que Colombia retrocedió un punto respecto del 2017 de acuerdo al documento del Departamento Nacional de Planeación, 2018).

En concordancia con lo anterior, el IGI de Colombia, se refiere al resultado ponderado del desempeño de las localidades como Cúcuta (ciudad donde se realiza la investigación).

De acuerdo con Avendaño, (2012), este municipio a pesar de su marcada y larga vocación como zona comercial del país, tiene un escaso nivel de competitividad e innovación propio de la región lo que hace que tenga una economía estancada, lo que requiere de mayores esfuerzos de parte de instituciones educativas en el desarrollo de programas de formación en ciencia, tecnología e innovación y hacer que Cúcuta aumente su productividad.

Así, con el propósito de mejorar el índice de innovación se creó en 2012 en Colombia el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación de regalías (FCTel), para fortalecer las inversiones en materia de innovación mejorando las actividades de Ciencia Tecnología e Innovación. De acuerdo con el Departamento de Planeación, (2018), el país cuenta con el Pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación como sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro; sin embargo, según el documento Bases del Plan de Desarrollo 2018-2022, existe una alta heterogeneidad regional en las capacidades de innovación, de acuerdo con los resultados del Índice departamental de innovación (IDIC), 18 de los 26 departamentos analizados tienen un desempeño medio, medio bajo o bajo respecto a sus condiciones de innovación y específicamente, Norte de Santander (27,64/100) presenta un desempeño bajo (27,64/100), frente al mayor índice de innovación de Bogotá (76,91/100).

Finalmente, los nuevos modelos de negocio que atienden la base de la pirámide son denominados negocio inclusivo de acuerdo al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

(PNUD, 2010) y representa modelos de negocios sostenibles orientados a mercados en la BdP, mediante la “inclusión efectiva de las comunidades más pobres dentro de sus cadenas de valor, el sector privado provee ocupaciones y riqueza a las comunidades de bajos ingresos, al mismo tiempo que genera utilidades para la compañía” (Pineda, 2015, p.110).

Por lo anterior, se puede deducir que el direccionamiento estratégico de estas organizaciones que se encuentran en la BdP, las cuales apuntan hacia poblaciones de bajos ingresos, constituyen los puentes entre las organizaciones y el mercado de bajos ingresos o mercado meta denominado también “target” que representa el objetivo al que la dirección debe apuntar.

216

Según estas reflexiones y de acuerdo Valenzuela & Martínez (2015) se considera válida la hipótesis que la cultura organizacional orientada al cliente está asociada al grado de orientación al valor del cliente, considerado el principal factor clave de éxito, en especial cuando la orientación se focaliza en la BdP dentro de un proceso en donde la innovación desempeña un rol significativo.

Como antecedente de la BdP, en Norte de Santander, se puede mencionar el estudio de Contreras et al., (2016), quienes analizaron los factores culturales, sociales y psicológicos que influyen en el comportamiento de consumo de personas de la BdP que viven en zonas rurales y urbanas de Norte de Santander, mediante la asociación entre la variable independiente, zona de residencia (rural y urbana) y las

variables dependientes (factores culturales, sociales y psicológicos) y obtuvieron como resultado que existen diferencias significativas entre los consumidores de zonas urbanas y los de zonas rurales con estas variables dependientes (excepto el nivel de ingresos), lo que lleva a concluir la importancia de estrategias de marketing que se ajusten a los consumidores de zonas urbanas y rurales, para el segmento de mercado de la BdP.

A continuación, se analiza otro de los conceptos primordiales en este trabajo:

INNOVACIÓN: FACTOR DE COMPETITIVIDAD

En la actualidad los mercados son cada vez más competitivos y requieren de una gestión innovadora para alcanzar altos niveles de posicionamiento y diferenciación, gestión gerencial focalizada en segmentos de mercados caracterizados por una población de bajos ingresos que muchas veces presentan necesidades básicas insatisfechas, como vivienda, educación, salud, alimentación y servicios públicos, entre otras, situación que implica la implementación de procesos centrados en la innovación, entendida como “la implementación de un producto, proceso, método organizacional o método de mercadeo nuevo o significativamente mejorado” (OECD, 2005 p.38).

Dicho de otro modo, la necesidad de buscar mercados distintos a los ya saturados y mirar a la BdP en países o regiones, requiere nuevos modelos de negocios en donde la innovación para crear valor agregado es una constante, dado que:

Las experiencias que han tenido mejor resultado son aquellas que desarrollan el mercado de destino apreciando la capacidad de creación de valor local. De este modo, no solo es posible generar más innovaciones sino también una mayor legitimidad y alianzas para penetrar en el nuevo mercado. (Icex, 2016, s.p.)

En atención a lo expuesto, la innovación constituye un factor clave para lograr una presencia notoria en mercados de parte de los nuevos modelos de negocios, es el elemento que asegura la competitividad empresarial que consiste en lograr una presencia consolidada en el mercado con productos, bienes o servicios diferenciados por atributos “como especificaciones de diseño y materiales, innovación y desarrollo, atención a las necesidades de los consumidores, costo y calidad, entre otros” (Gómez, 2012, p.59).

218

En otras palabras, la competitividad conlleva necesariamente el diseño y la realización de investigaciones del mercado meta en la BdP, a fin de establecer los gustos, preferencias e intenciones de parte de los consumidores de bajos ingresos, lo que implica determinar qué atributos de los productos o servicios espera encontrar esa población; determinar si realmente existe la necesidad por el producto o servicio y establecer la capacidad de pago que posee la población de interés para la compra de los bienes ofrecidos y con ello, mediante efectivos planes de mercadotecnia para alcanzar un posicionamiento consolidado en los segmentos que son atractivos a la organización. Este proceso es parte integral de la planeación estratégica, que con la participación activa de

todos los integrantes permite direccionar a la organización hacia sus objetivos estratégicos como alcanzar altos niveles competitivos.

Al respecto, Musik & Murillo, (2004) señalan que la competitividad empresarial es generada por la ventaja competitiva de una empresa cuyos precios y calidad son benéficos en relación a la competencia gracias a sus métodos de producción y de organización, los cuales consideran las características del entorno y el desempeño de los factores internos de la empresa.

De acuerdo con Porter (1991), citado en Ibarra, González, & Demuner, (2017, s.p.) “el nivel de competitividad internacional de un país se relaciona estrechamente con empresas altamente productivas que aprovechan las ventajas competitivas que genera el país por medio de sus instituciones, políticas, infraestructura y cultura”.

219

En materia de competitividad, merece destacar la orientación holística o interdependencia de los recursos internos con el medioambiente externo, explicado en Porter (1982), citado en Gomez (2016, p. 47) al manifestar que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medioambiente”, es así que surgen las cinco fuerzas que Porter para aumentar el nivel competitivo, siendo el eje central, la rivalidad y competencia entre los mercados.

De acuerdo con Porter (1991) (citado en Ibarra, González, & Demuner, 2017, s.p.), la estrategia competitiva debe

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

ser el producto o fruto del análisis y comprensión de un sector y de las dinámicas de cambio de este. Para cualquier sector que se analice las reglas de la competencia están dadas por las cinco fuerzas competitivas así: 1) amenaza por la entrada de nuevos competidores, 2) amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) poder de negociación de los compradores, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) rivalidad entre los competidores existentes. (Gómez, 2016, p.48)

Merece la pena resaltar que en la aplicación del modelo en la práctica se requiere de una capacidad gerencial con profundos conocimientos y experiencias en dirección empresarial y comportamiento del mercado.

220

En la Figura 1 se resume el llamado diamante de Porter con base en Gómez & Uribe (2016, p.48)

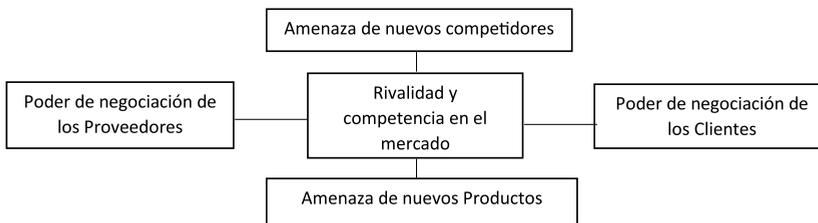


Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia tomado de Gómez, (2016, p.48).

Es importante resaltar que en el enfoque de Porter, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) están ejerciendo una directa influencia en los procesos económicos y empresariales; esta relación entre tecnología y empresa constituye una considerable fuente de generación

de innovación que ha motivado grandes transformaciones al interior de las organizaciones que han conllevado una interdependencia marcada con el entorno, holística que genera a su vez la información necesaria para un mayor conocimiento de la realidad y generando así un mayor nivel de competitividad.

Sin embargo, algunos autores, como Moraleda, (2004), hace más de una década atrás manifestó que la tecnología había dejado de ser un factor diferenciador en la gestión empresarial, y se había convertido en un elemento común y rutinario, pero necesario como herramienta de competitividad, dado que proporciona datos relevantes que apoyan el flujo en la toma de decisiones de parte de la alta dirección en las organizaciones. Más ahora, cuando las TIC avanzan a pasos agigantados y los cambios en las organizaciones debido a su uso es imparable.

221

En este sentido, el apoyo de las instituciones educativas es fundamental, de acuerdo con Carralero-Hidalgo, Tamayo-Fajardo, Vilariño-Corella, & Ruiz-Almeida, (2015), la necesidad de innovación en las empresas para lograr elevar el nivel productivo y competitivo mediante el mejoramiento de procesos organizativos y así participar en los mercados nacionales e internacionales, con mayor razón ante la “economía del conocimiento” que caracteriza la actualidad del planeta, debido a que la innovación es producto del conocimiento como factor de competitividad (Álvarez & Bolaños, 2014).

De acuerdo con lo anterior, en la economía del conocimiento aparece una estrecha relación de la innovación con la tecnología, factor que es entendido como los conocimientos organizados orientados a la aplicación en la solución de un problema concreto. Según Peñaloza, (2007) se refiere a la aplicación eficaz de un conjunto de técnicas, conocimientos y experiencias a situaciones que requieren procesos ingeniosos para su solución, procesos en donde la dirección estratégica ocupa un lugar prioritario, en el que todos los integrantes de una organización deben participar tanto en la elaboración de los planes estratégicos como en la ejecución, para que se sientan parte fundamental del proceso. De esta forma, se refleja la importancia de la innovación como factor de competitividad; por lo anterior, las organizaciones deben anticiparse a los cambios que establece el mercado debido a la globalización, y crear valor e innovación para adaptarse a los giros del mercado y finalmente, en este análisis de conceptos se analizará la importancia del direccionamiento estratégico y su implementación (Albornoz-Arias et al., 2018).

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU IMPLEMENTACIÓN

Los objetivos organizacionales se cumplen gracias al diseño y ejecución de la planeación estratégica a través de un proceso continuo de nutrida participación, tanto de los directores o gerentes, como de todo el recurso humano que integra a la organización, lo que da lugar a la dirección estratégica que administra los recursos para alcanzar los propósitos empresariales en el largo plazo.

El óptimo empleo de los recursos humanos, materiales y financieros, forja el crecimiento empresarial, gestión integral del proceso de planeación estratégica que es indispensable para alcanzar los objetivos de la organización como una guía que la focaliza, en otras palabras, formula su dirección estratégica, considerando que “la dirección estratégica como es un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas” (Castro, 2010 p.87) proceso en donde la participación activa de directores y empleados es un requisito que se inicia con la formulación estratégica, que de acuerdo con Wheelen & Hunger, (2007 p. 12) la formulación estratégica es el “desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas”.

223

Dentro de este marco conceptual, el pensamiento estratégico está involucrado en la capacidad de direccionar a las empresas, al respecto, Contreras, Wilches, Delgado & Cerda (2016) señala que el pensamiento estratégico es un punto de vista: el del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente y además, es un requisito en el desarrollo de la administración estratégica.

Según estas consideraciones, la formulación estratégica se inicia a través de la administración estratégica, que según Fred, (2005) comienza con las auditorías externas e internas, la formulación de la visión y misión, la fijación de los objetivos estratégicos y la implementación de un proceso de retroalimentación o monitoreo estratégico en forma continua.

Es así que en la administración, la dirección estratégica adquiere un rol significativo, definida por Thompson, & Strickland, (2004 p.06) como: “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la misión, visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”, esta definición involucra la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y el monitoreo estratégico para el mejoramiento de la gestión elementos fundamentales en la administración estratégica que hacen parte de la planeación estratégica.

224

En concordancia con estas consideraciones, la administración estratégica se inicia con la valoración de la situación interna de la empresa; de conformidad con Aguilera-Castro & Virgen-Ortiz, (2013 p.85) el diagnóstico se fundamenta en la revisión y difusión de la misión de la organización, elemento que identifica la razón de ser del negocio.

Al respecto, según Saloner, Shepard, & Podolny, (2005 p. 41) la administración estratégica responde a la siguiente reflexión:

La administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que

existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización.

En este sentido, existe una estrecha relación entre administración estratégica y dirección estratégica, procesos que se basan en la planeación estratégica para alcanzar los objetivos de la empresa, dado que Goodstein, (1998 p.386), citando a Peters, expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”, su validez radica en los análisis estratégico para determinar la posición estratégica externa e interna de la organización, en cuanto a amenazas y oportunidades en lo externo para mercado de gran tamaño o de pequeño tamaño y lento crecimiento o las fortalezas y debilidades en lo interno, análisis que dan lugar al diagnóstico estratégico de la organización.

225

En concordancia con lo anterior, Camacho, (2002 p.02), señala que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”, lo cual evidencia que la dirección estratégica va más allá de la planeación estratégica, dado que proporciona a la gerencia elementos para la efectiva toma de decisiones para enfrentar los cambios del medio ambiente externo a través de una actitud proactiva, es entonces la dirección estratégica parte de la cultura organizacional que le otorga mayor notoriedad o diferenciación frente a los competidores.

Dicho de otro modo, la dirección estratégica de acuerdo a Ansoff, (1998 p.259) corresponde a la actividad que “se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que: (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno” reflexión que involucra además de la focalización, involucra la alineación de objetivos con estrategias y la evaluación de estas para efectuar correctivos y evitar desviaciones.

226

Merece la pena señalar que el proceso de dirección estratégica se va a abordar desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003), citados por Aguilera-Castro & Virgen-Ortiz (2013 p. 90). los que consideran tres etapas centrales: “el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción)”.

En este orden de ideas, el análisis estratégico permite la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización respecto de los mercados de interés; para Johnson, Scholes, & Whittington, (2006 p.17) “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los *Stakeholders*”; la formulación estratégica implica el diseño de planes a largo plazo que requiere un criterio claro de los posibles acontecimientos futuros con base al diagnóstico estratégico y la implementación del

direccionamiento estratégico equivale a la elaboración de planes de acción que deben estar acompañados de indicadores de gestión para evaluar resultados.

Al respecto, implementar la dirección estratégica en la empresa implica el cumplimiento de algunas fases explicadas en Silva, (2010), estas se relacionan a continuación:

- Diagnóstico estratégico, que comprende el análisis interno o microambiente (fortalezas y debilidades) y el análisis externo o macroambiente (oportunidades y amenazas).
- Análisis estratégico para comprender la posición estratégica de la organización utilizando en general la matriz FODA o DOFA.
- Elección de la estrategia, en la que se formulan las posibles acciones a emprender mediante la selección de alternativas.

227

Para cumplir con el siguiente objetivo de este trabajo, a continuación se hace referencia a algunos casos de éxito en los que la dirección estratégica generó competitividad en la BdP.

CASOS DE ÉXITO

Son varios los casos de éxito en donde el direccionamiento estratégico generó competitividad en la BdP, “empresas han visto claramente esta oportunidad de negocio para

incrementar su cuota de mercado, innovar e implementar actividades de negocio más responsables y sostenible". (Mutis & Ricart, (2008 p.13).

Las empresas del Grupo Nueva en América Latina son un ejemplo de innovación en el modelo de negocio y capacidad de competir en estos mercados; Smart Communications en Filipinas; Vodafone en África dan muestra del potencial de servir la BdP mediante innovaciones tecnológicas. Por su parte Nestlé en el 2006 realizó una inversión de US\$ 47 millones aproximadamente para instalar una fábrica empaedora y de distribución de productos, en la que se elaboran productos con empaques más económicos para reducir costos y abastecer mercados con menos poder adquisitivo, un mercado valuado en US\$ 2.800 millones a nivel global" (Mutis & Ricart, 2008 p.13).

228

Por su parte, en el Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia, (2017) se analizaron 100 Pymes más grandes del país. Encontraron que las dos que más facturan son firmas de comercio al por mayor, como Comercial Química y Sabama, que vende productos cosméticos, (Bogotá) y en el sector industrial están: Concretos del Norte de Sincelejo y Muebles y Colchones Relax (Barranquilla); en el sector agropecuario Colombiana de Carnes (Bogotá). Se podría intuir que estas empresas han tenido en cuenta diferentes factores de direccionamiento estratégico para ser competitivas en el sector al que pertenecen.

Otro factor a tener en cuenta para que las Pymes sean competitivas es la conexión a internet, lo que les permite acceder

a un mercado más grande. En el caso de Colombia, internet le permite acceder a todas las clases sociales, incluidas las de bajos ingresos principalmente, dado que la cobertura del internet satelital permite llegar a todas las zonas, o incluso a las que tienen un servicio deficiente y así poder diseñar estrategias eficientes en la BdP.

METODOLOGÍA

El enfoque cualitativo-deductivo es aplicado en el presente artículo con criterio etnográfico referente al grupo social de la BdP, respecto al método cualitativo “trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (Miguélez, 2004. p.66)

229

Así, lo esencial de la investigación obedece al estudio documental basado en fuentes secundarias de información que suministren datos sobre el direccionamiento estratégico, competitividad y demás temas tratados en el trabajo de revisión; de acuerdo a estas consideraciones, la investigación documental es definida como “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos” (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2002 p.28).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En materia socioeconómica, es evidente la difícil situación que atraviesa la localidad de Cúcuta, afectada principalmente

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

por las altas tasas de desempleo que afectan la capacidad de compra de la población de bajos recursos, además, el bajo desempeño industrial y comercial a causa de los cambios ideológicos y económicos de Venezuela que están afectando el comercio exterior y el comercio en la Zona de Frontera.

Frente al incierto panorama anterior se requieren de políticas públicas estatales encaminadas al fortalecimiento de la productividad y competitividad de la región que estimulen la inversión en industrias productivas y proyectos sostenibles que aseguren la calidad de vida de la población de bajos recursos.

230

Además, las instituciones educativas deben asumir una posición de liderazgo en la realización de investigaciones del mercado y nichos de segmentos para establecer las necesidades y expectativas de la población de bajos ingresos, cuyos resultados deben materializarse a través de programas de formación en temas relacionados con alta gerencia, prospectiva estratégica y emprendimiento, entre otros.

De acuerdo a investigación realizada por González, Rodríguez, & Moreno, (2014 p.121) la mayoría de empresas solo formulan “la misión, la visión, los valores y la matriz DOFA, desconociendo tajantemente matrices tan importantes como la MPC, MEFI, MEFE, MCPE y el Plan Operativo anual”, estas siglas corresponden en su orden a FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), desconociendo matrices tan importantes como la MPC (Matriz de Perfil Competitivo), MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos), MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos), MCPE

(Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica) y el Plan Operativo anual, o Plan Táctico.

Además de las matrices enunciadas, según Ponce, (2007 p. 123) también contribuyen al direccionamiento estratégico la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), “esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada” y la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) que contempla cuatro cuadrantes que identifican los productos como interrogantes, las estrellas, las vacas, los perros, con la finalidad de diseñar estrategias que permitan tomar mejores decisiones sobre el portafolio existente.

231

El uso de estas herramientas facilita los análisis de los factores que tienen mayor preponderancia e incidencia en el desempeño de la empresa y proporcionan elementos de juicio para la construcción de un balance estratégico que dirija a las organizaciones hacia los nichos de mercado que constituyen la BdP.

CONCLUSIONES

Es una realidad el ambiente desalentador que vive la localidad de Cúcuta, el cual está afectado por la difícil situación que atraviesa, localizada en frontera, donde la incidencia de los cambios ideológicos y económicos de Venezuela amenazan su dinámica social y económica.

Por otro lado, el departamento de Norte de Santander presenta una baja capacidad de innovación, a pesar de ser un factor clave de éxito para lograr niveles competitivos. La población de bajos ingresos posee necesidades básicas insatisfechas en cuanto a vivienda, salud, alimentación, educación y servicios públicos, es por ello que el Estado debe implementar políticas públicas estatales encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población en la base de la pirámide.

Por esta razón, las instituciones educativas deben implementar programas de formación centrados en el fortalecimiento de la capacidad emprendedora y de la capacidad gerencial, apoyando la puesta en marcha de nuevos negocios pertinentes al entorno y propiciando la industrialización de la región.

232

Es un deber de las Instituciones de Educación Superior (IES) dentro de las Facultades de Ciencias Empresariales, construir conocimiento a través de una armonía teórico-práctica, con docentes que sean excelentes académicos, además, tengan relación directa con el sector real, para así incluir en sus actividades ejemplos y actividades relacionadas con el día a día de las empresas.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que direccionar a las organizaciones implica profundos conocimientos y experiencias en administración estratégica, partiendo de un análisis del entorno empresarial y del medioambiente interno, lo que les permite formular una misión y visión claras, y demás elementos organizacionales focalizados y alineados con los objetivos de la organización.

Así se puede concluir que el direccionamiento estratégico en las Pymes de la BdP, no debe limitarse solo al análisis basado en la Matriz FODA, sino también en análisis basados en diferentes herramientas que permitan tener una mayor información para una toma de decisiones eficaces. Lo cual, debe estar acompañado de un proceso de retroalimentación de resultados para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y la validez de las estrategias para tomar medidas correctivas.

REFERENCIAS

Aguilera-Castro, A., & Virgen-Ortiz, V. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes. Santiago de Cali - Colombia.

233

Albornoz Arias, N. C., Gallardo Pérez, H. D. J., Mazuera Arias, R., Numa Sanjuán, N., Orbegoso Reyes, L., Ramírez Martínez, C., ... & Torres Parada, J. F. (2016). *Análisis del contrabando en el Norte de Santander, desde la percepción de los constructos de la institucionalidad*. Barranquilla, Colombia. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Albornoz-Arias, N., Acevedo Gelves, L. K., Santafé Rojas, A. K., Mazuera-Arias, R., Maldonado Niño, L. G., Raynaud Prado, N. C., ... Díaz Riatiga, J. A. (2018). La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación. En La internacionalización de las empresas versus el emprendimiento y la innovación.

Álvarez Castañón, L. del C., & Bolaños Evia, G. R. (2014). Innovación y Estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova Scientia*, 3(5), 118. <https://doi.org/10.21640/ns.v3i5.203>

Ansoff, H. I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*.

Arias, N. C. A., Gallardo Pérez, H. de J., Arias, Nahin Numa Sanjuán, R. M., Reyes, L. O., Martínez, C. R., ... Parada, J. F. T. (s/f). *Análisis del contrabando en el Norte de Santander, desde la percepción de los constructos de la institucionalidad*.

Avendaño C., W. R. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, 15(31), 187–207. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a8>

Bejarano, J. A. (1978). Industrialización y política económica (1950-1976). En Arrublae.

Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21), 2. Recuperado de <https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/>

Carralero-Hidalgo, L. & Tamayo-Fajardo, M. A. & Vilariño-Corella, C. & Ruiz-Almeida, D. (2015). La innovación en la competitividad a partir de la relación universidad-empresa. *Ciencias Holguín*, 21(4), 1-11.

Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su

relación Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship. *Pensamiento & Gestión*, (28), 85-106.

Cervilla, M. A., & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 289-308.

Contreras Velásquez, J. C., Wilches Duran, S. Y., Delgado Rangel, M., & Cerda Carrasco, M. R. (2016). Mercado base de pirámide urbano y rural en Norte de Santander, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21(76), 709-731.

Cortés, A. D. (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (39), 67-85. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>

235

DANE. (2015). *Encuesta nacional de calidad de vida (ECV)*.

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Índice Global de Innovación..

Experimental, U. P. L. (2002). *Manual de trabajos de grado de especialización de maestrías y tesis doctorales* (FEDUPEL; M. T. Hernández, Ed.). Recuperado de <http://www.ipm.upel.edu.ve/documentospdf/Reglamentos/Estudiantes/ManualdeTrabajosdeGradoEspecializacionyMaestriayTesisDoctorales2016.pdf>

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación.

Gobierno de Colombia. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia. Pacto por la Equidad. Departamento Nacional de Planeación.

Gómez Ocampo, A. R. (2016). Formulación del direccionamiento estratégico para una Empresa del Subsector Comercio: Caso Transmarinas Ltda., ubicada en la Ciudad Santiago de Cali, Universidad Libre, Seccional Cali, Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, Maestría Gestión Empresarial Cohorte 10 Santiago de Cali

González, J., Rodríguez, M., Moreno, L. (2014), Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia, *Administración*, 10(1).

236

Goodstein, L. D., T. M. N. y J. W. P. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.

Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Icex, E. E. e I. (2016, enero 29). Base de la Pirámide: los mercados de bajos ingresos. *El Exportador Revista para la Internacionalización*, p.9. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/observatorio2/REP2016608671.html>

Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia. (2017). Las pymes son la verdadera locomotora económica

colombiana. Recuperado de <https://www.incp.org.co/las-pymes-la-verdadera-locomotora-economica-colombiana/>

Johnson, G., Shcoles, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica Traducción: Revisión Técnica y coordinación de casos de estudio para la edición en español*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYY-GZ2Y53UL3A&Expires=1526500146&Signature=LVG-Cjbi2M5%2B%2FXFgC4prHzaiJQ%2Bw%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3D1.

González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T. & Moreno Corredor, L. A. (2014). *Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia*.

237

Kotler, P., Armstrong, G. Amador Araujo, L. tr. Pineda Ayala, L. E. tr. (2017). *Fundamentos de marketing* (Pearson Ed). Mexico D.F.

Miguélez, M. M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. En México: Trillas. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:No+Title#0%5Cnhttp://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?l-sisScript=UNAFCA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=015254>

Ministros, C. de. (2015). Decreto 1770 de 2015. Diario Oficial, 4. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1770_2015.html

Molina Salazar, R. E., & Pascual García, J. M. J. (2015). El Índice de Desarrollo Humano como indicador social. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 44(4). https://doi.org/10.5209/rev_noma.2014.v44.n4.49298

Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, (1), 128-136.

Murillo, S. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. *Perspectivas*, (26), 153-178.

Musik, G. A., & Murillo, D. R. (2004). Sobre el Concepto de Competitividad Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad WORKING PAPERS IN COMPETITIVENESS STUDIES. Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad, 1–32. Recuperado de http://cec.itam.mx/sites/default/files/concepto_competitividad.pdf

238

Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Business Review*, 18, 10-27.

Negocios en la base de la pirámide. Somos pobres, pero somos muchos. (2008). *Compromiso empresarial*. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2008/07/negocios-en-la-base-de-la-piramide-somos-pobres-pero-somos-muchos-donde-esta-el-mercado-mas-interesante-mas-nuevo-y-de-mayor-crecimiento-donde-uno-menos-lo-esperaba-en-la-base-de-la-piramide/>

Niño, O. G. (2012). Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero industria confecciones infantiles. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 53-64.

OECD. EUROSTAT. (s/f). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Manual, Organización de cooperación y desarrollo económicos, Oficina de estadísticas de las comunidades europeas.

Peñaloza, M. (2007). Tecnología e Innovación factores claves para la competitividad. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 82-94.

Pineda Escobar, M. A. (2015). Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide. *Punto de Vista*, 5(9), 95–116. <https://doi.org/10.15765/pdv.v5i9.566>

Ponce Talancón, H. (2007), La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México.

Portafolio. (2018, enero 29). Se agudiza la crisis económica y de seguridad en Cúcuta. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/crisis-economica-y-de-seguridad-en-cucuta-513729>

Quintero Arango, L. F. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 109-118. <https://doi.org/10.18566/rces.v23n33a08>

República, B. de la. (2016). *Informe de Coyuntura Económica Regional Norte de Santander*. Dian-Dane.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. Mexico D.F.

Silva, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, 26, 153-178.

Suárez González, E. J. (2016). Diagnóstico de la situación del desarrollo económico de Cúcuta durante las dos últimas administraciones, como base para la creación de una zona de régimen aduanero especial en la ciudad. *Universidad del Rosario*, 45.

Thompson, A., Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. 13a ed. México: McGraw-Hill Ed.

Valenzuela Fernández, L. M., & Martínez Troncoso, C. A. (2015). Orientación al Cliente, Tecnologías de Información y Desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 334-352. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281009>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. En Pearson Educación. Recuperado de http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2. Wheelen, T., Hunger, J. (2007).pdf

1. **Sheyla-Vanessa Herrera-Martínez**: conceptualización, Metodología, Redacción - revisión y edición, investigación, Administración del proyecto, Análisis formal, Supervisión. 2. **M-Andreina Moros-Ochoa**: Redacción - revisión y edición, Investigación, Análisis formal. 3. **Doris Palma-Suárez**: Metodología, Conceptualización, Análisis formal.

Cómo citar este capítulo:

Herrera Martínez, S.V., Moros Ochoa, M.A., y Palma Suárez, D.R. (2020). Direccionamiento estratégico como factor de competitividad empresarial en la base de la pirámide (BdP). En N. Albornoz-Arias., G.D. Jaimes-Bolívar., y J.F. Espinosa-Castro. (Ed.), *Tendencias de la administración global. Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía*. (pp.207-240). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 7:
**Competitividad una
mirada desde la ventaja
competitiva y su incidencia
en las capacidades
dinámicas organizacionales**

*Competitiveness a
look from competitive
advantage and its impact
on dynamic organizational
capabilities*



Enmanuel-Omar Nava-Sarmiento
Karen Carrillo-Guecha
Gladys-Katerine Collantes-Miranda

Resumen

El objetivo del presente capítulo busca llevar al lector a reconocer cuál ha sido la evolución de la competitividad desde las diferentes posturas teóricas y el concepto de estrategia, hacia las capacidades dinámicas organizacionales, con el fin de reconocer la importancia de la aplicación de las teorías en el quehacer administrativo de las organizaciones, conocedoras de la necesidad de afianzar cada vez más su ventaja competitiva y de esta manera sobresalir ante sus competidores. El capítulo hace un acercamiento desde los fundamentos básicos de competitividad, pasando por las diferentes posturas teóricas principalmente desde el postulado de (Porter, 1990) tomando como base su obra la ventaja competitiva de las naciones, así como sus modelos estratégicos de cinco fuerzas y diamante de Porter; posterior a esto se revisó el concepto de capacidades dinámicas organizacionales desde el postulado de (Teece, Pisano, & Shuen, 2007) reconocidas estas, como las acciones diferenciadoras de las empresas en cuanto a lo que concierne a

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

adaptarse a las nuevas dinámicas de los distritos, sectores o clúster e innovar para mejorar sus procesos. Teniendo en cuenta los recursos disponibles con miras a la conquista de nuevos mercados internacionales como respuesta a la mega tendencia de la globalización.

Palabras clave: competitividad, globalización, modelo de negocio, productividad.

Abstract

The objective of this chapter was to lead the reader to recognize what has been the evolution of competitiveness from the different theoretical positions and the concept of strategy, towards the dynamic organizational capacities, in order to recognize the importance of the application of theories in the one that makes the organizations administrative, aware of the need to strengthen their competitive advantage more and more and thus stand out from their competition. The chapter makes an approach from the basic foundations of competitiveness, through the different theoretical positions mainly from the postulate of (Porter, 1990) based on his work the competitive advantage of nations, as well as their strategic models of five forces and Porter's diamond; After this, the concept of organizational dynamic capabilities was reviewed from the postulate of (Teece, Pisano, & Shuen, 2007) recognized as the differentiating actions of companies in terms of adapting to the new dynamics of the districts, sectors or cluster and innovate to improve their processes. Taking into account the resources available with a view to the conquest of new international markets in response to the mega trend of globalization.

Keywords: competitiveness, globalization, business model, productivity.

242

INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado y la cada vez más inminente necesidad de las empresas de definir su posición competitiva ocasionan que al pensar en una etapa de desarrollo, crecimiento expansión en ámbitos locales o internacionales sea fundamental el aprovechamiento de los recursos y las capacidades de las mismas.

En ese sentido Fred (2013) propone tres procesos claves dentro de la planeación estratégica de una organización en

lo que concierne a formulación, ejecución y evaluación de las acciones con el fin de abarcar todas las áreas y poder medir las estrategias de acuerdo al entorno en el que se desarrolla.

De este modo para que la estrategia funcione los recursos y las capacidades se constituyen como factores determinantes en relación a la viabilidad y rentabilidad que se obtiene por la implementación de lo planeado o por el contrario las acciones de mejora para poder lograr los resultados esperados.

En relación a lo anterior (Wernerfelt, 1984) define los recursos como los elementos específicos de los puntos críticos del área de operaciones de una empresa tales como maquinaria y equipo, pero considera igual de importante el conocimiento, la propiedad intelectual, y las capacidades y competencias de las personas. Por su parte (Blazquez & Mondino, 2012) definen recurso como el conjunto de factores de los que dispone una empresa para llevar a cabo su ventaja competitiva. Desde ambas perspectivas aun cuando estos recursos son tangibles o intangibles deben funcionar bajo un ecosistema organizacional de tal modo que a mayor interacción de los recursos, mayor será el grado de efectividad de la estrategia o ventaja competitiva.

Por otra parte y teniendo en cuenta que los recursos deben ir de la mano con las capacidades, (Grant, 1991) define las capacidades como las habilidades de desempeñar una tarea o actividad que en combinación con los recursos permiten lograr un fin propuesto.

A su vez, (Winter, 2003) define la capacidad organizacional como las acciones diarias que otorgan a la dirección de la organización diferentes opciones para obtener resultados valiosos en un tiempo determinado.

De acuerdo a lo descrito, el rol de los líderes gerenciales en el escenario actual debe ir encaminado a la gestión de los recursos, las capacidades y las competencias como pieza clave para que a través de su talento humano se fortalezca la posición competitiva de la empresa; pues lo dispuesto en sus metas y objetivos se cumplirá a partir del trabajo conjunto e interconectado en el cual se evidencien los logros. Esto es entendiendo una competencia como el conjunto de conocimientos, actitudes, y habilidades que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un cargo específico, de una empresa determinada, en un contexto determinado (Consejo Federal de Cultura y Educación, s. f., citado por Escobar Valencia, 2005). O como aquella característica subyacente del individuo que está directamente relacionada a un estándar de eficacia y eficiencia o a un perfil superior en un trabajo o situación determinado (Spencer & Spencer, 1993).

244

De la misma forma (Dessler, 2009), afirma que “una ventaja competitiva se define como todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado”.

En adición a lo señalado los principales aportes en relación a la teoría de los recursos y capacidades los entrega (Penrose, 1959) quien detalla que toda organización es un conjunto de recursos productivos tangibles e intangibles y otros

recursos de naturaleza humana por tanto la empresa no solo depende de su posición en el mercado sino debe concentrar sus esfuerzos en la estructura de sus recursos fundamentales (core business) para generar un mayor desempeño que la competencia y alcanzar su ventaja competitiva.

Ahora bien, así como se visualizan los recursos y las capacidades desde la concepción del individuo, una empresa debe determinar sus capacidades desde los macro procesos relacionados con producción, finanzas y organización.

Por tanto genera especial atención identificar por una parte las capacidades de organización que de acuerdo a lo publicado por (Henaó & Roldán, 2013) afirman que al estudiar las organizaciones, la capacidad de dirigir desde lo estratégico se determina por la habilidad de proponer las estrategias competitivas para el logro de su propósito misional, incluyendo aquellas estrategias que sean indispensables para lograr la conquista de mercados internacionales.

245

A su vez haciendo énfasis en el macro proceso relacionado con el área de producción u operaciones se debe vigilar la capacidad de producción la cual se define como la capacidad de ejecutar de manera eficiente los procesos que satisfacen las necesidades de los clientes en mercados nacionales e internacionales, con un alto nivel de desempeño de los colaboradores de la organización.

En ese sentido se debe establecer una capacidad de producción distinta, que permita alcanzar una estructura e infraestructura de producción deseada, evitando déficit en la capacidad instalada y desperdicios de materia prima (Hayes,

1985). Lo anterior se comprueba al incrementar la productividad, pues se exige un progreso continuo de encadenamiento productivo que generan productos diferenciadores, (Laos, 2000), sin dejar atrás la calidad, como factor clave para reducir costos, evitar errores, retrasos, y materias que le dan permanencia en el tiempo (Deming & Edwards, 1982).

De hecho si dentro de la visión de la empresa está la proyección hacia la internacionalización de sus productos, la capacidad de producción constituye uno de los principales factores diferenciadores pues allí se identifica la capacidad de exportación disponible en la empresa teniendo en cuenta su capacidad instalada y el excedente disponible en el ensanche para cubrir su utilización total.

246

Ahora bien, en lo que refiere a la capacidad financiera, esta se convierte en una herramienta fundamental para el manejo gerencial y la estimación de inversiones en el corto, mediano y largo plazo, debido a que una organización que busca la expansión y perdurabilidad, contempla una serie de principios y procedimientos indispensables en la transformación de la información útil de la empresa, que, una vez procesada, será herramienta principal para la toma de decisiones de inversión, financiación, planeación y control, con mayor precisión (Domínguez, 2007).

De ahí que resulte necesario medir los indicadores financieros de las empresas con el fin de proyectar si a partir de futuras inversiones, gastos y sobre costos generados por los procesos vinculados con la inserción en mercados internacionales, la empresa continuará solvente sin necesidad de

incurrir en la disminución de su capital de trabajo o en alguna decisión que desmejore la funcionalidad de la misma.

En conclusión, las capacidades organizacionales, financieras y productivas se convierten en la base del desarrollo de las empresas toda vez que al evidenciar que las mismas están fortalecidas y bien estructuradas cualquier cambio o implementación de nuevas estrategias se hará bajo óptimas condiciones logrando el éxito y el posicionamiento de la organización.

Además si las metas van encaminadas hacia la internacionalización, de acuerdo a (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), la internacionalización como proceso de aprendizaje y preparación, será más compleja si existen barreras en relación a la ausencia de información y la escasez de recursos. Por eso, tomando en cuenta todos los elementos descritos anteriormente, si la empresa cuenta con un buen nivel de aprendizaje, la entrada a un nuevo mercado será más ágil, a diferencia del tiempo que le tomaría a una empresa poder transformar el aprendizaje y la experiencia en habilidades.

247

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ALREDEDOR DE LA COMPETITIVIDAD

Uno de los paradigmas que lideró el medio académico durante la década de 1980, era las fuerzas competitivas enfoque planteado por Porter (1990), el cual hace énfasis en las actividades que tiene que hacer una empresa para que pueda crear posiciones defendibles en el mercado, más adelante el mismo Michael Porter, considerado uno de

los teóricos más relevantes en competitividad y estrategia, conceptualiza en 1991, en su libro *The Competitive Advantage of Nations* expone:

la ventaja competitiva como una destreza o habilidad especial que logra consolidar una empresa y que permite desarrollar uno o más factores diferenciales en sus operaciones, sus productos y/o sus servicios, lo que la coloca en posición de preferencia a los ojos del mercado. (Porter, 1991, p.45)

Lo cual es lo ideal para cualquier organización, pero este ideal como se ve en siglos de evolución empresarial no es permanente ni estático.

248

(D'Aveni & Gunther, 1994) sentencia que la ventaja competitiva en un medio híper-competido es inestable y puede ser pulverizada con facilidad, sentencia que desanimaría a aquellos a quienes están dispuestos a agotar todos sus recursos y esfuerzos en librar una sola arremetida y no prevén una pronta respuesta del mercado a corto plazo.

Pensar estratégicamente es una habilidad que se ha buscado desde tiempos tan antiguos como la misma humanidad. La necesidad de asignar y distribuir de forma óptima toda clase de recursos, para lograr máxima productividad y eficiencia en los procesos, han acompañado a la humanidad desde sus inicios. Los cambios y adaptaciones se han plasmado y se han difundido en las pizarras académicas por medio de las diferentes teorías y enfoques que fundamentan el pensamiento de la administración actual, así mismo se cuenta

con registros teóricos ancestrales tales como el código Hammurabi 1728 a.C. en Babilonia, el arte de la guerra de Sun Tzu 513 a.C., la riqueza de las naciones, 1776 de Adam Smith, la teoría científica de Taylor 1911, la teoría clásica de la administración de Fayol 1916, por nombrar solamente algunas grandes obras de autores quienes le han abierto la puerta a las corrientes de pensamiento actual y a su vez han dado pie a nuevos interrogantes que buscan garantizar la supervivencia de organizaciones frente a las turbulencias del medio empresarial.

Tabla 1. Evolución del concepto de competitividad elaborado con base en la ventaja competitiva

Autor	Concepto
Código Hammurabi (1728 a.C)	El Código Hammurabi se ha visualizado en la historia como el código de leyes que se han determinado para el bienestar común de la sociedad, su directa relación con la competitividad, se configura en hacer notar el deseo de sobresalir ante los demás, siendo líderes de las comunidades y estableciendo reglas para la convivencia y diferenciación de las razas. El obtener una posición en ventaja respecto a otro individuo, hace que siempre exista la necesidad de mejorar cada día y sobresalir en el contexto.
Sun Tzu (513 a.C)	Sun Tzu fue un general, estratega militar y filósofo de la antigua China, en su nombrada obra el arte de la guerra aseveró la importancia de la estrategia para sobresalir ante los demás ejércitos, siendo competitivos y tomando decisiones de impacto que le permitieron salir avante en la guerra.
Taylor, Fayol, Ford (1911;1916)	Desde la teoría clásica, científica y los aportes de Ford, las teorías administrativas empezaron a posicionar el término competitividad en los procesos de producción en serie, lo cual fue importante para el crecimiento y desarrollo histórico de la administración.
Penrose, Andrews Y Ansoff (1960;1976)	Desde la postura de estos autores la competitividad, desde la concepción de la teoría basada en los recursos, deviene de la capacidad de relacionar recursos para alcanzar mejores desempeños y rentabilidades en la producción a gran escala definida por las teorías clásicas de la administración, otorgándole espacio a la innovación y la imposibilidad de imitación que residen en las competencias y capacidades únicas de las empresas.
Porter, Chandler (1985; 1990)	Porter, M. & Chandler, A. comparten el pensar de que las organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenibles al implementar estrategias que exploten sus fortalezas respondiendo a las oportunidades del contexto en el que se desarrollan.
Hamel, Prahalad, March, Barney (1991;2007)	Autores que declaran sobre las capacidades organizativas, las cuales son fundamentales para el logro de los resultados y la efectividad de las estrategias en las empresas; Dichas capacidades deben contar con recursos heterogéneos que les permitan sostener en el tiempo su ventaja competitiva.
Teese, Mintzberg, Winter (1997;2009)	Autores que comparten postura acerca de que los distritos deben apropiarse habilidades para integrar, construir y reconfigurar capacidades internas y externas para adaptarse de manera propicia a nuevos entornos; la competitividad empieza a re direccionarse hacia la capacidad de innovación de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en (Porter & Kramer, 2002)

En todas las teorías vigentes se destaca la importancia del mercado como asignador de recursos e instrumento de crecimiento y desarrollo, y el rol del Estado se establece solo como un medio para lograr la eficiencia, eficacia y la equidad en el desarrollo de las sociedades. El paradigma neoclásico, por ejemplo, privilegia el análisis de los problemas de asignación de recursos en un sistema social basado en el mercado, y acentúa la preeminencia de las ventajas comparativas.

Dentro de estos nuevos paradigmas surge el competitivo diseñado por (Porter, 1991), y compartido por otros autores, entre los que se pueden mencionar a (Krugman, 1986), los cuales se igualan en que los distritos y las organizaciones que han logrado ser rentables y permanecer en el comercio ante los grandes hallazgos de la globalización, son los que han diseñado e implementado estrategias competitivas.

250

La competitividad se relaciona a una capacidad de liderazgo que permite atender distintos segmentos cada vez más exigentes. Para ser competitivo hay que tener ventajas comparativas, pero no todos los que poseen estas, logran alcanzar posiciones de liderazgo en el mercado. Pero, cuando se habla de ventajas competitivas hay un componente adicional: se trata no solo de tener los menores costos sino también de ser los mejores en un mercado específico.

El interés de que una empresa sea la más competitiva, ha hecho que otros aspectos como la abundancia de recursos naturales o la abundancia de mano de obra local queden en un segundo plano. Una organización competitiva se hace;

nadie nace competitivo. Una estrategia competitiva se debe basar en actividades que buscan el permanente incremento de la productividad, sustentadas a su vez en mejorar la efectividad y la calidad, teniendo en cuenta segmentos de mercado, productos o servicios diferenciados, apropiación de nuevas tecnologías, entre otros.

EL MODELO DEL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER

(M. P.-D. de M. Porter & 1986, n.d.) afirma en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* que la diversidad e intensidad de las relaciones empresariales entre empresas de un mismo sector, conllevan a que estas sean más productivas y a obtener un grado de madurez en el ciclo de vida organizacional. Su postura se explica apoyándose en el esquema de un diamante donde establece relaciones que se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

251

La forma como se relacionan esos cuatro puntos y cómo interactúan entre sí, permite conocer cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en contextos distintos desde factores como lo geográfico, económico, social y cultural, y que el análisis de sus estrategias potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos contextos, para que tengan un verdadero impacto. Una estrategia competitiva se puede sustentar en precios bajos o en productos

o servicios diferenciados. Para el caso de la diferenciación puede esta estrategia tomar en cuenta diferentes aspectos como la marca, ubicación geográfica, diseño, tecnología, servicio, oportunidad de entrega, la exclusividad entre otras.

Existen en los diferentes sectores económicos una serie de ejemplos de liderazgo competitivo. Lo interesante es que países de tamaño económico mediano o pequeño pueden también aspirar a lograr un liderazgo competitivo para cierto segmento del mercado mundial. No solo triunfan las grandes compañías como CNN, IBM, Microsoft, sino que hay muchas otras compañías incluso un poco más pequeñas que pueden convertirse en líderes para una parte del mercado en el que desarrollan sus procesos.

252 Porter (1991) afirma que no es necesario buscar el liderazgo solo en la producción del bien o servicio final, también se puede aspirar a ser los líderes competitivos de productos o servicios intermedios. Para lograr el éxito competitivo se requiere de un entorno macroeconómico estable y un gobierno que propicie la competitividad, con políticas adecuadas y creación de infraestructura; se necesita que todas las partes interesadas y los eslabones que hacen parte de la cadena de valor sean eficientes.

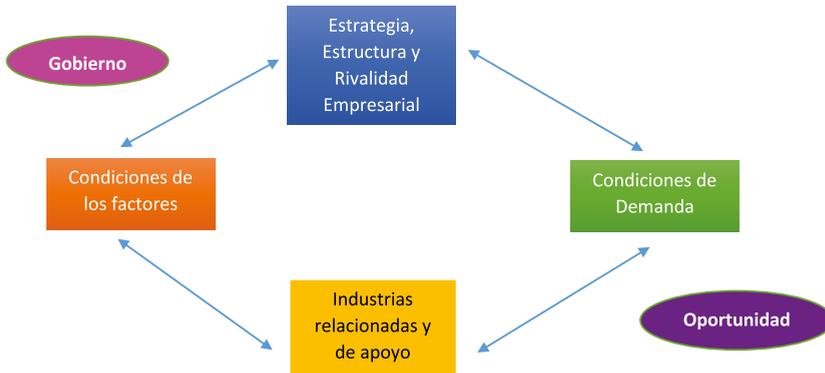


Figura 1. Componentes del diamante de competitividad

Fuente: El Diamante de Porter (M. P.-D. de M. Porter & 1986, n.d.)

Es importante destacar el énfasis en el valor agregado, pues se requiere que los empresarios trasciendan de la elaboración de materias primas a la producción de bienes manufacturados adecuados a la realidad teniendo en cuenta la tendencia de elaborar productos y servicios diferenciados orientados hacia mercados particulares y lograr así la ventaja competitiva.

253

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

La competitividad es definida desde la propuesta de Morales González & Vázquez (n.d.) como la capacidad que “permite a una empresa tener una mayor ventaja frente a otras que son poco competitivas. Existe competitividad cuando una empresa posee aquellos factores que les permite disponer de ciertas ventajas para lograr un desempeño superior al de sus competidores”.

La competitividad se ha convertido en uno de los principales retos de las empresas actuales pues indica que se

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

está logrando desarrollar productos con valor agregado sin que su producción aumente en costos, (*La ventaja competitiva de las naciones*, 2007) enuncia que la única forma de sostener la ventaja competitiva de una empresa es mejorarla continuamente, avanzar hacia tipos más sofisticados.

Tal como lo indica Porter en su documento (*La ventaja competitiva de las naciones*, 2007) Toda empresa se considera económicamente viable si el valor que es capaz de generar a sus partes interesadas es mayor a los costos ocasionados por la creación de sus productos, por lo cual en lugar de hablar de los costos al momento de hacer un análisis organizacional, se debería utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.

254

Porter propone un modelo para medir el nivel de competitividad denominado: Modelo de las cinco fuerzas de Porter en donde a través de un esquema simple el empresario puede verificar en qué posición se encuentra su empresa y por tanto desarrollar las estrategias a seguir. Las cinco fuerzas descritas por Porter son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: sucede en los sectores económicos en donde hay rendimiento del capital, por tanto, las nuevas empresas estarán interesadas en aprovechar las oportunidades del mercado, hasta el punto en donde existan demasiados inversionistas, que aumenten la competencia y en consecuencia baje la rentabilidad del sector.
- Amenaza de posibles productos sustitutos: son aquellos productos que pueden llegar a hacer las

mismas funciones del producto actual, y llegan a influir en la rentabilidad de la industria, como lo enuncia Baena (2003), esta amenaza depende de los siguientes factores:

- Disponibilidad de sustitutos: hace referencia al acceso a los productos sustitutos.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Un producto sustituto con un precio más atractivo que el de su competencia hace que se establezca un límite entre estos y los precios de los productos que se pueden ofertar en un mercado específico.
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: El mercado siempre tendrá mayor preferencia por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto ofrecido.
- Costos de cambio para el cliente: Si los costos de cambio son reducidos los clientes no tendrán problema en obtener el bien sustituto, mientras que si dichos costos son superiores es menos probable que lo hagan.
- Poder de negociación de los proveedores: hace referencia al poder del proveedor en donde este puede estar en ventaja si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo, lo contrario ocurre cuando el producto que ofrece el proveedor puede encontrarse en el mercado con facilidad, genera desventaja para el proveedor es decir su poder de negociación es menor.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

- Poder de negociación de los clientes: hace referencia a la influencia de los clientes en el volumen de compras, tiene mayor poder el cliente si es más elevado el valor de las compras.
- Rivalidad entre los competidores existentes: Es la habilidad con la que cuentan las empresas para generar acciones que permitan fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva.
- De acuerdo con (Esteban & Fernández, 2003) la competitividad de las empresas depende en gran medida de su habilidad para ofertar productos al mercado que realmente sean orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y que sean capaces de responder a los movimientos estratégicos de sus competidores. En función de lo anterior se definen los siguientes elementos de acuerdo a la teoría de la ventaja competitiva de (Porter, 1991) en la Tabla 1 se representan los ítems abordados para el instrumento de recolección de información.

256

Tabla 2. Síntesis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Fuerza	Elementos para tener en cuenta
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Diferenciación de productos, Identidad de Marca, Costos Cambiantes, Acceso a los canales de distribución, Política gubernamental.
Amenaza de posibles productos sustitutos	Desempeño relativo de los sustitutos en el precio, Costos Cambiantes, Propensión de los compradores a sustituir.
Poder de negociación de los proveedores	Diferenciación de insumos, Presencia de insumos sustitutos, Concentración de proveedores, Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación.

Poder de negociación de los clientes	Concentración de compradores frente a concentración de empresas, Volumen de los compradores, Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas, Producto sustituto, Precios/ Compras totales, Diferencias de producto, Identidad de Marca, Impacto en la calidad / desempeño.
Rivalidad entre los competidores existentes	Crecimiento de la industria, Diferencias de productos, Identidad de Marca, Costos cambiantes, Diversidad de competidores, Barreras contra la salida.

Fuente: Elaboración propia a partir de la ventaja competitiva (Porter, 1991)

LA COMPETITIVIDAD COMO RESULTADO DE LA PRODUCTIVIDAD

El término productividad desde Frankel & Romer (1999) se refiere a:

la cantidad máxima de producto que puede lograrse mediante la combinación de los factores de la producción (capital y trabajo) y los recursos naturales. Una medida aproximada es la correspondiente al trabajo; así, la productividad laboral mide la cantidad de factor trabajo necesario para producir una unidad de producto. (p.19)

257

Para Farrell (1957); la productividad puede estar relacionada con la medida de la eficiencia, es decir, determinar la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS

Cuando se habla de modelo de negocio como concepto, se atribuye al postulado de Drucker (1954), quien comenzó a posicionar este término acercándolo también al término de

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

estrategia en las prácticas comerciales. Estrategia también ha sido un concepto que se atribuye al ámbito militar desde la época de Sun Tzu, sin embargo, posteriormente, se ha actualizado refiriéndose al término de modelo de negocio, como una manera de asegurar los rendimientos financieros a través de las organizaciones.

Por otro lado, Porter (1991) emplea dicho concepto como una estrategia para el ámbito empresarial haciendo referencia al desempeño de la empresa en un entorno competitivo, observando cierta relación entre el modelo de negocio y la estrategia para posicionarlo.

(Osterwalder & Pigneur, 2010) crearon una estructura de nueve bloques que agrupan las principales variables de un negocio las cuales se representan en la Figura 2.

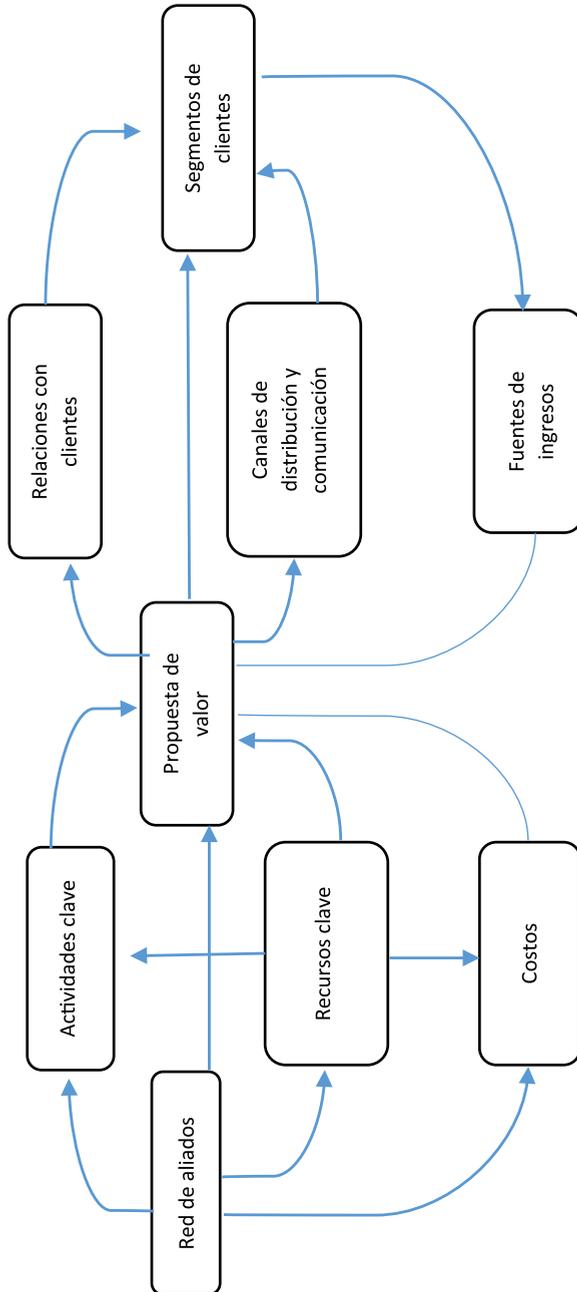


Figura 2. Lienzo Canvas modelo negocio
Fuente: Business Model Innovation (Osterwalder, 2008)

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Con referencia a la Figura 2, el bloque del centro representa la oferta de valor que la organización entrega a sus clientes a través de sus productos y servicios; el modelo también presenta bloques que representan los recursos, actividades y aliados, necesarios para producir y mantener dicha oferta de valor.

Los bloques inferiores representan la estructura de ingresos y estructura de costos. El objetivo del trabajo de Osterwalder y Pigneur (2010) fue desarrollar un modelo que le permitiera a diferentes organizaciones de diversos sectores, describir sus formas de operación y reconocer cuáles son sus estrategias prioritarias las cuales les permiten posicionarse en el mercado.

260

Caracterización de los bloques que componen el modelo de Osterwalder.

- Estructura de clientes: En este bloque se reconoce todo lo relacionado con los clientes, enfocado a tres factores fundamentales:
 - » Segmento de clientes: en este bloque se prioriza el cliente, los diferentes canales de comunicación con los mismos, las relaciones interpersonales y se define lo que el cliente estaría dispuesto a pagar por diferentes aspectos de la oferta.
 - » Propuesta de valor: Este bloque hace énfasis a la ventaja competitiva de la empresa, por qué sus clientes escogen esta empresa y no otra, se

estudia qué necesidades le permite resolver la oferta de productos y servicios a sus clientes y la satisfacción que generan en los mismos.

- » Canales de distribución: Aquí se hace referencia a los eslabones finales de la cadena productiva, hace énfasis a la comunicación, distribución y venta, dicho canales permiten hacer un acercamiento entre la empresa y los clientes, además de ser los puntos de contacto en la experiencia del cliente. Este bloque es útil para que los consumidores conozcan la empresa, evalúen la propuesta, prueben, obtengan y califiquen.
- Bloque oferta:
 - » Relación con los clientes: Este bloque le permite conocer a la empresa qué tipo de relación desea mantener con su cliente, ya que las relaciones pueden ser personalizadas o automatizadas. Las relaciones pueden guiarse por distintas motivaciones: adquirir clientes, retener clientes, aumentar las ventas, y deben estar integradas con el resto del modelo de negocio.
- Bloque infraestructura: es el tercer bloque del modelo de innovación propuesto por el autor, y se compone de los siguientes elementos:
 - » Esquema de ingresos: se refiere a las fuentes de recepción de los ingresos por la propuesta de

valor que se ofrece. Representa las arterias del modelo de negocio.

- » Recursos: consiste en los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que se deben tener en cuenta para hacer que el negocio funcione.
 - » Actividades: hace referencia a las actividades que se realizan mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados.
- Bloque viabilidad financiera: Es el último bloque del modelo, aquí se yacen los elementos financieros que permiten conocer cómo está la organización en este ámbito.

262

Está compuesto por los siguientes elementos:

- » Socios: representan la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios. Es importante que se generen alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o para apalancar nuevos recursos.
- » Estructura de costos: se refiere a los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio.

Con este modelo innovador Osterwalder y Pigneur (2011) dieron continuidad a través de la lógica a la eficiencia de

los procesos, actividades y estructuras internas, externas de la organización. La estructura del modelo es muy similar con el modelo de la cadena de valor propuesta por Porter (1985), este comprende cinco actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios) y cuatro actividades de apoyo (infraestructura, gestión de recursos internos humana, desarrollo de la tecnología y suministros), y su extremo se denomina el margen de beneficios, lo que refleja su interés por capturar valor en las organizaciones dentro de un sector específico. Por tanto, este conjunto de modelos basados en diferentes dimensiones proyectadas del negocio está presente en mayor o menor grado en varios autores.

TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

En esta teoría, Porter argumenta que la ventaja de una nación no se deriva de la dotación de los factores, sino de la tecnología. Al respecto, Ronderos, (2006) en su libro *El ajedrez del libre comercio* señala:

263

Las naciones exportan en sectores en los que sus empresas consigan una disparidad delantera en tecnología, en lugar de limitarse al despliegue de una masa fija de factores de producción, un asunto más importante es determinar la forma en que las empresas y las naciones mejoran la calidad de los factores, elevan la productividad con la que se utilizan y crean nuevos factores. (p.37)

Así mismo, Ronderos (2006) señala también en su libro que los elementos que desarrolla la teoría de Porter son:

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

- La existencia de mercados segmentados.
- Con una estrategia de enfoque o especialización la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos.
- La existencia de productos diferenciados.
- En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir productos exclusivos que sean percibidos así por sus clientes, estos estarán a disposición de pagar más a cambio de calidad en la satisfacción de sus necesidades.
- Estrategia de liderazgo en costos
- En la estrategia de liderazgo en costos, la empresa debe tener la habilidad de disminuir sus costos de operación en todos los eslabones de su cadena productiva, de acuerdo a esto, reducir costos en la producción sin disminuir la calidad permitirá ofertar un mejor precio para el cliente y en consecuencia obtener gran participación en el mercado.

264

CAPACIDADES DINÁMICAS ORGANIZACIONALES

La teoría de las capacidades dinámicas de la empresa propuesta por (Teece et al., 2007) guarda relación con el ideal de que la empresa es un centro de conocimiento y que dicho conocimiento es el que se refleja en los resultados de la gestión de estas capacidades.

Cada capacidad es un conjunto de habilidades para hacer cosas y para enfrentar los desafíos de un entorno cambiante. El gran reto que enfrentan las empresas es dicho entorno, lo que lleva a que sus capacidades tengan que adaptarse continuamente a los requerimientos de este. Esto es, en otras palabras, que las empresas están continuamente aprendiendo, reconstruyendo y ajustando sus estrategias ante el mercado donde se desempeña (Maldonado-Niño, Collantes-Miranda y Bastos-Osorio, 2018).

Cabe mencionar a Alfonso & Castrillón (2015) quienes encuentran sustento teórico de la teoría de capacidades dinámicas a través de la psicología, la economía, la biología. De la economía se destaca el abordaje de los recursos desde la teoría de la firma, los costos de transacción, la teoría de dependencia de recursos; de la psicología retoma los conceptos de aprendizaje, la cognición y los mecanismos de aprendizaje que presentan (Eisenhardt & Martin, 2000) quienes muestran cómo estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica), generará una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización.

265

Por lo anterior (Alfonso & Castrillón, 2015) proponen la siguiente definición de capacidades dinámicas:

Potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación,

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

recreación, incremento y reconstrucción de sus core competences, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas. (p.117)

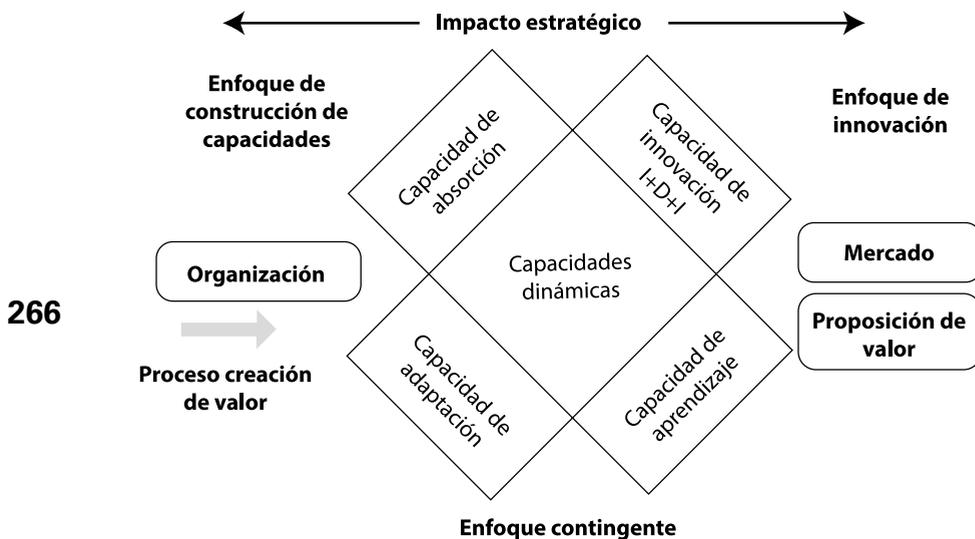


Figura 3. Modelo propuesto de Capacidades Dinámicas

Fuente: Garzón (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 118

Después de lo expuesto anteriormente se describe el concepto de capacidades dinámicas de Innovación:

- Capacidad de Innovación: Es un arma competitiva tan importante que ha sido comparada por (Nonaka, Takeuchi, & Kocka, 1999) con la búsqueda y la explotación activa del conocimiento nuevo y único, y viene

determinada por la creación de conocimiento y la integración del mismo. (Citado por Garzón 2015, p.122)

Desde este punto de vista la capacidad de innovación es un logro colectivo, pues las organizaciones vuelven explícito el conocimiento individual, lo acumulan, codifican y almacenan en memorias organizacionales y patentes para el uso colectivo presente y para el futuro. Para ello se establecen estructuras robustas y sistemas y procesos con el objetivo de racionalizar los aportes individuales y de equipo en una corriente continua de resultados innovadores, gestionando el conocimiento y facilitando su comunicación, difusión y transferencia entre las personas, alentándolos a realizar interacciones entre grupos y redes para lo cual las relaciones entre empresas pasan a ser consideradas como Un escenario inter-organizacional para el intercambio, la recopilación, la integración y el desarrollo de recursos y conocimientos complementarios valiosos que originalmente son individuales (Lin, Resource, & 2006, n.d.).

267

De esta manera los insumos, estrategia y procesos de transformación de las organizaciones deben estar orientados a la innovación. Se ha comprobado por (Cruz, Rodriguez Escudero, Hernangomez Barahona, & Saboia Leitaó, 2009) que, cuando la organización desarrolla capacidad de innovación, obtiene, efectivamente, mejores resultados. (Citado por Garzón 2015, p.122).

En correspondencia a las bases teóricas expuestas anteriormente se habla de las capacidades dinámicas de innovación desde el análisis de las rutinas organizacionales en 4 ejes:

monitoreo, relacionamiento, diseño e implementación (Mendoza, 2013).

- **Capacidad de Monitoreo:** Se define como la capacidad de mantener la percepción organizacional orientada hacia el medio, Esta capacidad requiere de una actitud vigilante para el análisis del entorno con visión periférica, analizando todas sus variables.

Es importante dentro del despliegue de esta capacidad realizar prospección para reconocer las tendencias, potencialidades y rupturas que afectarán el desarrollo futuro de la institución, por lo que requiere de conocimientos y habilidades necesarias para captar ideas y explorar el medio. (Mendoza, 2013)

268

- **Capacidad de Relacionamiento:** se refiere a la capacidad de una organización de establecer contacto efectivo con los actores del entorno. Esta capacidad de innovación de relacionamiento tiene su correlación con la capacidad de diseño, porque no se trata solo de relacionarse con el entorno, sino de establecer entornos colaborativos para el diseño de nuevas estrategias. (Mendoza, 2013)
- **La capacidad de diseño:** se refiere a preparar respuestas creativas frente a los cambios del medio, esta respuesta se asocia también con la capacidad de innovación, porque se puede hablar de una respuesta incremental o radical. (Mendoza, 2013)

La capacidad de diseño supone la reconfiguración de recursos (Teece et al., 2007), debido que para diseñar

la estrategia adecuada se debe partir de las fuerzas internas que trabajan en la configuración y reconfiguración de recursos y en especial, de la dirección de la compañía con capacidad para coordinar e integrar activos complementarios o co-especializados.

- Capacidad de Implementación: consiste en responder apropiadamente a los cambios del entorno (Mendoza, 2013). Esto implica decisiones de asignación de activos y la orquestación de recursos complementarios o co-especializados (Teece et al., 2007).

La capacidad de implementación, necesita de la dirección, considerada por (Penrose, 1959) como el recurso fundamental de una organización. No obstante, se requiere de un estilo de dirección flexible, que fomente la aportación de nuevas ideas, que propicie la sinergia entre las áreas y sea la base de una cultura innovadora.

269

METODOLOGÍA

El presente apartado se desarrolló bajo el enfoque cualitativo empleando la metodología hermenéutica, entendida según (Cárcamo Vásquez, 2005), como “el arte del entendimiento y comprensión, a partir del diálogo (...) que permite captar la importancia a los elementos socioculturales que el autor otorga al proceso de interpretación” y haciendo el ejercicio interpretativo intencional y contextual (p.206). Se realizó una revisión bibliohemerográfica de autores que permitió la búsqueda, recolección, organización e interpretación

de información sobre las temáticas de competitividad, ventaja competitiva, estrategia, capacidades dinámicas y su incidencia en la globalización de las organizaciones.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente capítulo permitió concluir que la organización empresarial y las capacidades organizacionales no dependen del tamaño de la empresa sino de la intencionalidad que declaren los valores misionales y la proyección de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Toda vez que de acuerdo a como se establezca su planeación estratégica será tarea de su línea gerencial, buscar la estrategia idónea en donde a partir de la correcta articulación de su talento humano, los recursos y las capacidades disponibles podrán determinarse las competencias idóneas de los colaboradores para el desarrollo de los macro procesos que permean directamente como pieza clave para mantener la posición competitiva de la misma.

270

Toda visión empresarial proyecta el crecimiento, la expansión y el posicionamiento de bienes y servicios en mercados internacionales, de tal modo que es tarea fundamental de la alta gerencia promover el desarrollo de estrategias globales, de manera que al pensar de forma global se pueda actuar de forma local. En ese sentido el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, las capacidades financieras, así como también las capacidades de producción se constituyen en factores determinantes para lograr la internacionalización desde una fase inicial cómo es la exportación o salida de mercancías, pensando también en alianzas estratégicas por

procesos e incluso en la creación de puntos de distribución o producción en diferentes localidades.

De acuerdo a lo anterior, una empresa no debe preocuparse por ser competitiva a la hora de exportar por el contrario debería preocuparse por ser competitiva en su mercado doméstico pues no debe desconocer que más allá de competir con las empresas que están transfronterizas, las organizaciones deben competir con las unidades empresariales que conforman el mercado interno al cual también tienen acceso las grandes marcas internacionales. Y una vez se entienda en dónde está su factor diferenciador como posición competitiva, la exportación de convertirá en la mejor escuela para la competitividad.

REFERENCIAS

271

- Alfonso, M., & Castrillón, G. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 11. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- Blazquez, M. & Mondino, A. (2012). Recursos organizacionales: Concepto, clasificación e indicadores. Cyta.Com.Ar. Retrieved from <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Cárcamo Vásquez, H. (2005). *Hermenéutica y Análisis Cualitativo Cinta moebio* (Vol. 23). Retrieved from www.moebio.uchile.cl/23/carcamo.htm204
- Cruz, N. M., Rodríguez Escudero, A. I., Hernangomez Barahona, J., & Saboia Leitao, F. (2009). The effect of

entrepreneurship education programmes on satisfaction with innovation behaviour and performance. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 198-214. <https://doi.org/10.1108/03090590910950578>

D'Aveni, R. A., & Gunther, R. E. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press.

Deming, & Edwards. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Retrieved from <http://gpsinc.us/files/Deming.pdf>

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Retrieved from <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?I-sisScript=FCEAL.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=009580>

272

Domínguez, P. (2007). *Manual de análisis financiero*. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7afDDNYa1z4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=\(Domínguez,+2007\)+capacidad+financiera&ots=1Fr61vFhQD&sig=CfqKDRHhHUdiwgL86z0oUESuOrs](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7afDDNYa1z4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=(Domínguez,+2007)+capacidad+financiera&ots=1Fr61vFhQD&sig=CfqKDRHhHUdiwgL86z0oUESuOrs)

Drucker, P. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*.

Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales: la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, (96), 31-56. Recuperado a partir de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Esteban, A. F., & Fernández, M. (2003). *Estrategias de Producción*.
- Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120(3), 253. <https://doi.org/10.2307/2343100>
- Frankel, J. A., & Romer, D. (1999). Does trade cause growth? *American Economic Review*, 89(3), 379-399. <https://doi.org/10.1257/aer.89.3.379>
- Fred, D. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON Educación. **273**
- Fundacion de investigaciones económicas latinoamericanas. (2002). *Productividad, competitividad, empresas Los engranajes del crecimiento latinoamericana*.
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hayes, R. H. (1985). Strategic planning forward in reverse. *Harvard Business Review*, 69, 111-119.

Henao, R. N., & Roldán, J. S. V. (2013). Aproximación metodológica al diseño de un instrumento para la realización de diagnósticos sobre las capacidades organizacionales con fines de internacionalización en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Medellín (sector: tecnología e innovaci. *Revista Civilizar de Empresa y Economía*, 4(8). <https://doi.org/10.22518/2462909x.261>

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm — four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>

Krugman, P. (1986). *Strategic trade policy and the new international economics*. Retrieved from https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=Jo5SDOMa_i0C&oi=fnd&pg=PP9&dq=paul+krugman+international+economics&ots=BR8NfTBy4L&sig=EjddxHYOM1LdnF-6JEETg-Q9p6Zc

Laos, E. H. (2000). *La competitividad industrial en México*.

Lin, B., Resource, C. C.-T. I. J. of H., & 2006, undefined. (n.d.). Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration. Taylor & Francis. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190500367472>

Maldonado-Niño, L. G., Collantes-Miranda, G. K., & Bastos-Osorio, L. M. (2018). Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta: caso Empresa Arcillas Zuligres. *Clío América*, 12(24), 144-156.

Mendoza, J, K. B. (2013). E., O.(2013). La innovación en instituciones de educación superior: Un modelo basado en capacidades dinámicas.

Morales González, M. A., Luis, J., & Vázquez, P. (n.d.). (No Title). In *Revista Contaduría y Administración*.

Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=osterwalder+business+model&ots=yXINxhC-72z&sig=v5x_Ls9dOqwGxfsNWEgzfejUT8w

275

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2 S), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

Porter, M., & Kramer, M. (2002). *The competitive advantage of corporate*. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=-EVdDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA234&dq=porter+2002&ots=zsVdXxjeV&sig=1H3j-TR8C4EY4fSGdHFfullmzaOgs>

Porter, M. P.-D. de M., & 1986, undefined. (n.d.). Diamante de Michael Porter. Academia.Edu. Retrieved from <https://>

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

www.academia.edu/download/43765750/DIAMANTE_DE_MICHAEL_PORTER.pdf

Ronderos, C. (2006). *El ajedrez del libre comercio: integración, competitividad y globalización en Colombia y los países andinos*.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un Desempeño Superior*. New York.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2007). Teece Pisano Shuen SMJ. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

276

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 991-995.

1. Emmanuel-Omar Nava-Sarmiento: Conceptualización, Metodología, Redacción - revisión y edición, Investigación, Administración del proyecto, Análisis formal, Supervisión; **2. Karen Carrillo-Guecha:** Conceptualización, Redacción - revisión y edición, Análisis formal; **3. Gladys-Katerine Collantes-Miranda:** Investigación.

Cómo citar este capítulo:

Nava-Sarmiento, E. O., Carrillo-Guecha, K. L., y Collantes-Miranda, G. K. (2020). Competitividad una mirada desde la ventaja competitiva y su incidencia en las capacidades dinámicas organizacionales. En N. Albornoz-Arias., G.D. Jaimes-Bolívar., y J.F. Espinosa-Castro. (Ed.), *Tendencias de la administración global. Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía*. (pp.241-276). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Capítulo 8: Bioeconomía

Bioeconomy



Ana-Emilce Contreras-W.
Edgar-Arturo Gutiérrez-Limas
Wilmar Angarita-Bautista

Resumen

El presente capítulo tiene como objetivo estudiar la tendencia económica denominada bioeconomía, especialmente en América Latina, su apropiación y desarrollo en la región. Siguiendo las miradas teóricas de la economía en su origen y su proceso actual, es posible evidenciar la motivación de los países para hacer cambios en su economía con el fin de adaptarse a entornos más sostenibles. El presente trabajo se elaboró bajo el enfoque cualitativo, empleando la metodología hermenéutica. Dentro de los principales hallazgos, se encuentra la necesidad de las empresas y de la sociedad para implementar objetivos estratégicos bioeconómicos, convirtiéndose en pilares de desarrollo productivo.

Palabras clave: bioeconomía; desarrollo sostenible; ventaja competitiva; economía evolutiva.

Abstract

This chapter aims to study the economic trend called bioeconomy, especially in Latin America, its appropriation and development in the region. Following the theoretical views of the economy in its origin and its current process, It is possible to demonstrate the motivation of countries to make changes in their economy; in order to adapt to more sustainable environments. This research was elaborated under the qualitative approach, using the hermeneutical methodology. The main findings, there is the need of

companies and society to implement bioeconomic strategic objectives, becoming pillars of productive development.

Keywords: bioeconomy; sustainable development; competitive advantage; evolutionary economy.

INTRODUCCIÓN

Hablar de bioeconomía es relacionar aspectos alternativos que hacen parte del sector económico, pero como soluciones a prácticas convencionales que conducen a la sostenibilidad, en términos del desarrollo territorial sostenible. Precisamente inicia “[...] a partir del reconocimiento explícito de los límites de la economía y la producción incesante de entropía en el planeta, con los conflictos sociales que siguen y resultan necesariamente de ese sistema de producción y consumo” (Maldonado, 2012, p.33).

278

La Bioeconomía hace parte de las acciones que tienen que ver con los diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promulgados por el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo con el propósito de mejorar la calidad de vida de los que usamos el Planeta, lograr la sostenibilidad y conservar toda fuente de vida para las futuras generaciones. Hay un término que se asocia al objeto de estudio de este capítulo como lo es la economía circular; según el artículo Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación, escrito por Vanessa Prieto-Sandoval, Carmen Jaca y Marta Ormazábal, de la Universidad de Navarra:

La economía circular es un paradigma que tiene como objetivo generar prosperidad económica, proteger el

medioambiente y prevenir la contaminación, facilitando así el desarrollo sostenible. El creciente interés de gobiernos, industria y sociedad en la implementación de la economía circular, nos ha llevado a indagar sobre su conexión directa con el fin último de este paradigma: la sostenibilidad.

El presente capítulo es un aporte a reconocer las buenas prácticas para las nuevas generaciones junto con la revisión de la legislación vigente en Colombia que contextualiza el término y lo hace más cercano a la realidad diaria en los negocios. A continuación, se presenta una revisión documental para Colombia y para América Latina haciendo énfasis en los casos de éxito que son ejemplo para los emprendedores y los negocios emergentes.

279

PRINCIPALES TEÓRICOS DE LA BIOECONOMÍA

El origen conceptual del término bioeconomía surgió con los aportes principalmente de Georgescu Roegen, quien seguía las enseñanzas de los economistas Schumpeter, (1954); Marx, (1844) y Marshall, (1890); por este camino, también vale la pena mencionar las obras imprescindibles de Martínez y Naredo, (1979); Naredo, (1987) y Martinez-Alier, (1997).

El autor logró un “entendimiento de la actividad económica, con sus peculiaridades, como una extensión en sentido amplio y sin reduccionismos de la evolución biológica de la humanidad” (Carpintero, 2005. p.30). Esto conlleva hoy a comprender que se debe tener un propósito más en los productos que se generan, pues se considera un daño

bioeconómico, dar un solo uso a las cosas, cuando se puede generar más de un propósito; elaborar bienes que duren más, era el mensaje que promovía Georgescu.

Schumpeter entendía la economía como “un proceso histórico único en el cual no se puede retroceder, que cambia sin cesar su propia constitución, creando y destruyendo mundos culturales uno tras otro” (Schumpeter, 1934, p.8) Por lo tanto, Georgescu retoma de su preceptor el concepto de innovación, en donde destaca la novedad de algo a través de la combinación, creación de nuevos bienes, elementos, servicios o procesos y a su vez logran el desarrollo económico evolutivo (Carpintero, 2005).

280

Georgescu poseía un dominio por las matemáticas y un espíritu crítico, el cual le permitió cuestionar en sus primeros artículos algunos de los fundamentos, de ese tiempo, más sólidos de la economía convencional (Murray, 2008). El punto de vista bioeconómico hace referencia al uso de los recursos naturales sin estar rodeados de riesgos o incertidumbre. (Glaser, 1968).

También era un “auténtico científico, un sabio, un innovador, a su vez un profeta, un hereje, un disidente a quien preferían ignorar los maestros pensadores de su época”. Su celebridad científica en la década de los setenta se redujo, a un corto período de tiempo. El imperialismo ideológico de la economía hegemónica sofocó las tesis de Georgescu-con preferencia incluso a otras corrientes heterodoxas (Glaser, 1968, p.116).

La obra de Georgescu-roegen, (1996) va mucho más allá de las consideraciones sociológicas de autores como Ruskin, (1912), Galbraith, (1987), Veblen, (1898), Baudrillard, (1988) respecto al saber económico pre-establecido por la época, y por esto:

Reformula el núcleo duro, matemático y pretendidamente cuantitativo, de la ciencia económica, proponiendo un auténtico cambio de paradigma. Su impugnación constructiva no solo recae sobre el talón de Aquiles de la función de utilidad, sobre el que venían haciendo presa las críticas a la teoría económica, sino sobre la propia función de producción que asumían con generalidad los economistas y que permanecía al resguardo de toda crítica. (p. 256)

281

Los primeros intentos de articulación entre las ciencias económicas con las ciencias de la vida, fue lo que es hoy el objeto de la bioeconomía, esta se centra en la explotación de materias primas, para transformarlos en recursos vitales, en vez de producir desechos sin valor. (Georgescu-roegen, 1971). Por lo tanto, el término bioeconomía hace referencia a un nuevo paradigma que relaciona la producción y el mercado, entendida como la actividad económica que tiene por objeto el intercambio, acumulación y valorización de las facultades vitales de los seres humanos, estrechamente relacionadas con el capitalismo (Fumagalli, 2019).

En sus escritos Georgescu-roegen, (1971) destacó el hecho que el proceso económico no podía entenderse aisladamente de las leyes que rigen la naturaleza, y por esto enuncia:

El desarrollo económico es un proceso diferente, refleja cambios cualitativos y, por lo tanto, incorpora un matiz dialéctico y evolutivo. Lo que explica la dificultad para elaborar herramientas analíticas satisfactorias, y la imposibilidad de establecer predicciones futuras sobre su trayectoria. Los continuos errores y las dificultades con que se encuentran los economistas a la hora de predecir el futuro más inmediato de cualquier variable económica son una muestra palmaria de este hecho. (p.223)

282

La bioeconomía tiene su origen a partir del reconocimiento explícito de los alcances de la economía y la producción incesante de la aleatoriedad del planeta, con los conflictos sociales resultantes de ese sistema de producción y consumo. Y consiste en una acusación acerca de la irracionalidad de los modelos económicos y su fe ciega en el crecimiento económico como la única respuesta a las necesidades de los pueblos y las sociedades (Maldonado, 2012). También puede ser entendida como la capacidad de acción de los mecanismos de producción, acumulación y redistribución (Fumagalli, 2019).

Los autores Anlló, Bisang & Trigo (2018) mencionan:

Georgescu comprendía que en la discusión de la teoría económica y los debates del desarrollo no se tenía presente la dificultad intrínseca para garantizar la sustentabilidad del crecimiento y desarrollo continuo de la humanidad, por no tomar en cuenta la condición de entropía del sistema. El objetivo en el círculo de

reproducción económico debería incluir la minimización de la entropía. Aplicado a la economía, implica la reducción de la entropía ocasionada por el uso de los recursos naturales –energía capturada por estos en el origen vía fotosíntesis– como insumos del proceso productivo. Para ello, la entropía debe minimizarse, principalmente a través de la puesta en valor comercial de todos los subproductos y los desechos ocasionados durante el proceso de reproducción. (p. 5)

Se puede concluir entonces que cuanto más rápidamente se desarrolla el proceso económico, más rápidamente se acumulan los desechos nocivos, pues existe una relación estrecha entre la vida y el quehacer de los sistemas vivos (Georgescu-roegen, 1996). El principal defecto de los modelos económicos tradicionales y vigentes estriba en el desconocer los fundamentos y la naturaleza de la vida, vacío que tiene consecuencias a la hora de explicar la naturaleza.

283

Por su parte, Carpintero, (2005, pp.103-104) al analizar la obra de Georgescu, manifiesta que es uno de los libros fundacionales de la Economía Ecológica pues podrían destacarse cuatro aspectos:

1. Una detallada crítica de la epistemología mecanicista, muestra la contradicción frente a que la economía adoptase ese enfoque en el tiempo en que la física mecanicista entró en crisis.
2. Introduce y discute ampliamente el concepto de entropía, destacando su difícil entronque con la epistemología mecanicista.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

3. En base a la ley de la entropía, supone una reivindicación del concepto de evolución frente al mecanicista de locomoción como pieza clave de reflexión científica sobre el mundo.
4. Aplicó ese viraje epistemológico al campo económico.

BIOECONOMÍA EN COLOMBIA

La bioeconomía o también llamada economía ecológica (Barbosa-Pérez, Gómez-Rodríguez, & Leuro-Gallego, 2017), en su implementación o aplicabilidad en un territorio determinado cuenta con instrumentos de planificación y/o gestión en Colombia que necesariamente direccionan a su materialización, por cuanto su propósito esencial armoniza con el desarrollo territorial sostenible. El plan de ordenamiento territorial y el plan de desarrollo municipal, este último como instrumento de gestión en una unidad de análisis territorial determinada, deben transformar o rediseñar el territorio hacia escenarios deseables, garantizando su seguridad y sostenibilidad en el marco de las dimensiones del desarrollo: ambiental, social y económico (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017; Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES], 2018). Por tanto, la bioeconomía debe ser un producto del modelo de desarrollo sostenible, el cual en la legislación colombiana se establece que es:

284

[...] el que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de la vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medioambiente o el

derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades. (Ley 99, 1993, Art. 3)

La bioeconomía mira en su integralidad al territorio, por cuanto en él se presenta la oferta para sus especificidades derivadas de situaciones que se hace necesario abordar con base en escenarios reales del sistema territorial, pero a la vez encaminando a escenarios potenciales que conllevan al rediseño o transformación del territorio con criterios de sostenibilidad. La realidad territorial la moldea el cambio climático, el calentamiento global, la variabilidad climática, conduciendo a situaciones extremas e insostenibles derivadas de amenazas hidrometeorológicas e incrementándose la vulnerabilidad (Gutiérrez, 2014). De esta realidad hacen parte el incremento poblacional, la pobreza, la presión hacia los recursos naturales renovables, la contaminación hídrica y en general la ambiental, la industria extractiva, el cambio de vocación de los suelos, los combustibles fósiles, la generación o uso de la energía convencional, las prácticas agropecuarias y procesos industriales, generando territorios vulnerables y potenciando a la presencia de eventos de riesgos de desastres.

285

La bioeconomía en el desarrollo sostenible induce al crecimiento económico y en Colombia se adopta el siguiente concepto:

Una estrategia de crecimiento económico basada en bioeconomía es aquella en la que se gestiona de manera eficiente y sostenible la biodiversidad y la

biomasa residual para generar nuevos productos, procesos y servicios de valor agregado basados en conocimiento e innovación que permitan apalancar el crecimiento, desarrollo y progreso en las regiones de Colombia. (Universidad EAFIT, BIOINTROPIC, SILO. DNP, 2018, p.10)

286

La biodiversidad es el punto de equilibrio ecosistémico y sus bienes y servicios generalizan al territorio, por cuanto su afectación impacta negativamente a este en condiciones naturales según su intervención antrópica. En Colombia las áreas de conservación y protección ambiental, conformadoras de la estructura ecológica principal y que a su vez hacen parte del suelo de protección en el ordenamiento territorial (Ley 388, 1997), se refieren a las áreas del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, SINAP, (Decreto 1076, 2015) y las de especial importancia ecosistémica, haciendo parte de las primeras: los parques nacionales naturales, los parques naturales regionales, los distritos de manejo integrado, los distritos de conservación de suelos, las reservas forestales protectoras; y de las últimas hacen parte: “[...] los páramos y subpáramos, nacimientos de agua, zonas de recarga de acuíferos, rondas hidráulicas de los cuerpos de agua, humedales, pantanos, lagos, lagunas, ciénagas, manglares y reservas de flora y fauna” (Decreto 1076, 2015, Art. 2.2.2.2.1.3). En Colombia también existen siete Áreas o Zonas de Reserva Forestal que no hacen parte del SINAP, pero deben cumplir exigencias respecto a la protección ambiental en áreas delimitadas zonalmente (Ley 2 de 1959; Sistema de Información Ambiental de Colombia [SIAC],

s.f.a). Colombia cuenta con 36 complejos paramunos que representan el 50 % de estos ecosistemas en el mundo y “[...] abarcan 29.061,3 km², equivalentes [...] al 2,5 % de nuestro territorio continental” (SIAC, s.f.b. párr. 1), y con el Sistema de Parques Nacionales Naturales con más de 14 millones de hectáreas “[...] está conformado por 58 áreas protegidas: 42 de ellas son Parques Nacionales Naturales, 12 [...] Santuarios de Fauna y Flora, 2 Reservas Nacionales Naturales, 1 Vía Parque y 1 Área Natural Única” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [Minambiente], s.f.a. párr. 2). Estas áreas son sinónimo de biodiversidad.

Lo precedente hace parte de la dimensión ambiental y conforma la oferta o capital natural ecosistémico que regula las exigencias de las dimensiones social y económica del sistema territorial, como provisión de bienes y servicios. Esta regulación se enmarca en las condiciones del desarrollo del territorio teniéndose en cuenta situaciones extremas derivadas del cambio climático, eventos socionaturales e impactos ambientales negativos derivados de actividades económicas productivas. El crecimiento económico se debe sustentar en la oferta natural territorial.

287

Con el fin de afianzar la productividad en concordancia con las políticas y normas ambientales, se establece en Colombia la Política de Crecimiento Verde la cual tiene como propósito:

[...] impulsar a 2030 el aumento de la productividad y la competitividad económica del país, al tiempo que se asegura el uso sostenible del capital natural y la inclusión social, de manera compatible con el clima,

en un período de implementación de 13 años entre el 2018 y 2030. En el marco de esta política el crecimiento verde establecerá trayectorias de crecimiento que garantizan en el largo plazo el desarrollo económico, la conservación del capital natural, el bienestar social y la seguridad climática. (CONPES, 2018b, p.12)

288

La bioeconomía cuenta con una base sólida en cuanto a políticas y regulaciones normativas para su aplicabilidad. Los aspectos globales aterrizados en políticas nacionales conllevan a la multiplicidad de actuaciones con miras a lograr la sostenibilidad del sistema territorial. Los Objetivos del Desarrollo Sostenible establecen metas a 2030 que articulan a políticas locales a implementar acciones que conduzcan a eliminar o reducir la pobreza, las inequidades, las desigualdades y a la adaptación al cambio climático (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], s.f.) Son 17 objetivos donde la economía ecológica se puede enmarcar. Para Colombia es un potencial de desarrollo económico, como Monsalve lo expresa, es “Una vía de crecimiento alternativa que [...] abre las puertas para que la investigación científica entre a territorios y explore [...] con mayor rigurosidad las oportunidades que ofrece la biodiversidad” (2016, párr. 1). Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, “La bioeconomía busca transformar el conocimiento de las ciencias de la vida en productos nuevos, sostenibles, ecoeficientes y competitivos que contribuyan a la producción económica” (Dinero, 2019, párr. 2). Los países de la OCDE, de la cual hace parte Colombia, “[...] alinean sus políticas de desarrollo, sus políticas sociales y económicas,

con el fin de fortalecer las demandas del creciente mercado bioeconómico [...]” (Gallego, et al., 2016, p.133).

Cuando se habla de desarrollo e innovación en lo que busca el crecimiento económico en la sostenibilidad de un territorio, conduce a la bioeconomía como aspecto reciente y potencial en solución de conflictos en el uso o vocación de los suelos y su compatibilidad con las áreas de conservación y protección ambiental,

[...] sobre todo ante la necesidad de transitar hacia sistemas productivos en los que se minimice o elimine la generación de desechos y el uso de combustibles fósiles; en particular, sistemas de producción en los que se promueva el uso sostenible de los recursos biológicos como alternativa a los recursos fósiles. (Rodríguez, et al., 2017, p.2)

289

En Colombia han abierto el camino los denominados negocios verdes y es parte relevante para el sector económico entender lo esencial desde lo ambiental, desde el capital natural como soporte para el desarrollo socioeconómico, tendiendo puentes entre las dimensiones que conforman el desarrollo territorial sostenible, que en las decisiones territoriales no existan brechas entre ellas. Es base para la bioeconomía, como su término o composición lo expresa, partir desde la oferta natural ecosistémica para su implementación. Precisamente surgen interrogantes: “¿Cuál es la fórmula para transformar el sector productivo en negocios sostenibles? ¿Cómo conseguir que la comunidad conviva de manera responsable con los servicios ecosistémicos que

ofrece la naturaleza? ¿Qué hacer para potenciar esos negocios verdes?” (BIBO, 2019, párr. 3). El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en Colombia, Minambiente, establece que el marco de los negocios verdes

Contempla las actividades económicas en las que se ofertan bienes o servicios, que generan impactos ambientales positivos y además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio. (s.f.b.)

290

Es claro entonces el rol de la bioeconomía con la protección del ambiente. No sería ético clasificar en ella a las actividades económicas, procesos industriales, que generan valor con sus productos como alternativas para la reducción o mitigación de la contaminación ambiental, o como propósito ambientalista, cuando en su implementación como negocio, desde su concepción o base inicial, conllevó a la afectación o degradación de los suelos, a la presión sobre recursos naturales renovables, al cambio del uso o vocación de los suelos, a la contaminación hídrica y atmosférica, a la modificación sustancial del paisaje natural, a afectaciones sociales, a impactar negativamente a la biodiversidad. Aquí clasifican actividades económicas que generan desechos, que encasillan en la formación de biomasa, que puede dar origen a la creación de bioenergía, pero ¿a qué costo ambiental? ¿Se produce ambientalmente deteriorando el ambiente? ¿Se tienen en cuenta los pasivos ambientales?

La bioeconomía tiene un campo de acción extenso en el territorio, hay donde aplicar, Aramendis, Rodríguez & Krieger (2018, p.5) relacionan que esta

[...] promueve la producción y utilización intensiva del conocimiento que se tiene de los recursos, procesos y principios biológicos, para el suministro sostenible de bienes y servicios en todos los sectores de la economía (bioenergía, agrícola y bioinsumos, alimentos, fibras, productos para la salud, productos industriales y bioplásticos). Reconoce el rol primordial del conocimiento científico-tecnológico como motor fundamental para redefinir las relaciones entre el sector agropecuario, la biomasa y la industria. Se reduce o elimina producción de residuos, se generan nuevos productos y servicios y se crean nuevas fuentes de crecimiento económico y social equitativo.

291

De lo anterior se desprende el compromiso de los actores territoriales, de los sectores público y privado, e igual de las universidades, para asumir el reto y potenciar sosteniblemente a los territorios, teniendo en cuenta la adaptación y mitigación al cambio climático. Colombia es uno de los países más biodiversos del mundo y además presenta una oferta en tierras para la producción alimentaria, más de 40 millones de hectáreas, aspectos potenciales para la bioeconomía (Montoya, 2019). Hodson et al., (s.f.) sostienen que para el desarrollo de la bioeconomía en su contexto, se hace necesario

[...] una evaluación inicial de los aspectos macroeconómicos del país y de las políticas públicas en materias

agrícolas, de innovación y desarrollo tecnológico, de ciencia y tecnología, de competitividad y de ambiente y diversidad biológica. Con este análisis transversal se determina de qué modo el conocimiento científico y tecnológico puede asociarse con la base de los recursos naturales, a fin de generar bienes y servicios que permitan el crecimiento competitivo y sostenible de una nación. (2019, pp.81-82)

292

La biomasa es un aspecto central de la bioeconomía por cuanto aborda el sistema de producción para la reducción de residuos o desechos, se crean “[...] nuevos productos y servicios en múltiples sectores, lo que permite abordar de forma integral y coherente los retos de una región y, al mismo tiempo, crear nuevas fuentes de crecimiento económico y social equitativo, bajo una perspectiva territorial” (Henry, Hodson, Aramendis, Trigo & Rankin, 2017, p.1).

Relaciones con el ambiente son relevantes como actividades que propenden por su aprovechamiento como fuente de conocimiento e interacción con las áreas de conservación y protección ambiental, siendo el ecoturismo una fuente económica importante para la base de la pirámide rural en Colombia (Aloísio et al., 2017) e igualmente con soluciones a población vulnerable mediante la innovación frugal (Contreras et al., 2018). Soluciones enmarcadas en la bioeconomía.

LA BIOECONOMÍA EN SECTORES ECONÓMICOS Y CASOS REGISTRADOS

Se puede considerar como fortalecimiento de este sector de la economía en Colombia a la Política de Crecimiento Verde. Trigo et al. (2013, p.1) menciona a los senderos productivos de la bioeconomía “[...] que conducen a producir más con menos y a reducir el impacto ambiental [...]”. Estos senderos se relacionan en la Tabla 1.

Tabla 1. Senderos productivos de la bioeconomía

SENDEROS PRODUCTIVOS DE LA BIOECONOMÍA	CARACTERÍSTICAS
Aprovechamiento de los recursos de la biodiversidad	Cubre todos los escenarios donde el elemento diferenciador es la valorización (domesticación, transformación, vinculación con mercados, etc.) de la biodiversidad (descubrimiento de rasgos funcionales relacionados con usos y sectores específicos, desarrollo de nuevos productos a través de transformación innovadora, desarrollo de mercados para productos locales, etc.).
Eco-intensificación	Se relaciona con las prácticas agronómicas dirigidas a mejorar el comportamiento medioambiental de las actividades agrícolas sin sacrificar los niveles existentes de producción/productividad.
Aplicaciones de la biotecnología	(Productos, herramientas y procesos). Incluyen el cultivo de tejido industrial, la selección asistida por marcadores en cultivos y cría de animales, semillas y plantas genéticamente modificadas, diagnóstico molecular, mejoramiento de reproducción animal a través de técnicas moleculares, enzimas modificadas, microorganismos y levaduras, etc. Esto se extiende tanto para el manejo de recursos naturales como para alimentos, fibras e industrias químicas y para suministro de energía.
Servicios ecosistémicos	Incluyen los procesos a través de los cuales el medioambiente produce los recursos utilizados por los humanos, como el aire, agua, alimentos y materiales. Dada la naturaleza especial de la relación e interacción entre los recursos naturales y las actividades sociales y económicas en el enfoque de bioeconomía, una perspectiva ecosistémica es un componente fundamental en cualquier estrategia sostenible de bioeconomía.
Eficiencia de la cadena de valor	Incluye las actividades que (i) reducen las pérdidas poscosecha en cualquier nivel que sucedan y (ii) apunta al desarrollo de los vínculos con mercados necesarios para los productos innovadores biobasados.
Eficiencia, biorrefinería y bioproductos	Se refiere al sector de la bioenergía y a los procesos que apuntan a la sustitución de combustible fósil como insumo industrial. Por ejemplo, las plantas de etanol, biodiesel y biogás y las diferentes actividades de química verde.

Fuente: Henry, Hodson, Aramendis, Trigo, & Rankin, (2017, p.1)

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Colombia presenta un gran potencial para el desarrollo de la bioeconomía, “Por ello se han puesto en marcha iniciativas como Colombia BIO, el Programa Nacional de Biotecnología, CONPES en los temas de biotecnología, conservación y cambio climático y planes como el Plan Nacional de Negocios Verdes” (DNP, 2018b s.p.) En un estudio reciente se identificaron “34 empresas representativas para la bioeconomía en los sectores de la bioenergía, la biodiversidad para la salud y la biotecnología” (Dinero, 2019, párr. 5). En la Tabla 2 se presentan las empresas colombianas representativas identificadas en un estudio realizado en el año de 2015.

Tabla 2. Empresas colombianas representativas en bioeconomía

SECTOR	SUBSECTOR	EMPRESA IDENTIFICADA
BIOENERGÍA	SECTOR CAÑA DE AZÚCAR: BIOETANOL	Manuelita
		Riopaila
		Mayagüez
		Providencia
		Risaralda
		Cauca
		Bioenergy
	SECTOR PALMA DE ACEITE: BIODIÉSEL	Odin Energy
		Oleoflores
		Ecodiésel de Colombia
		Bio D S.A.
		Aceites Manuelita
		Biocastlla
		BIOTECNOLOGÍA Y ECOINTENSIFICACIÓN
Aliar		
BIOINSUMOS	Ecoflora Agro	
	Biocultivos S.A.	
	Bioinsumos S.A.	
BIORREMEDIACIÓN	Soluciones Microbiológicas del Trópico	
	Llano Ambiental S.A.	
	Solubact	
INDUSTRIA QUÍMICA	Ecocert	
	Smurfit Cartón de Colombia	
		Disaromas

BIODIVERSIDAD PARA LA SALUD	FARMACÉUTICA	Labfarve
		Aral Thel
		Pronabell S.A.S.
		Phitoter
	BIOCOSMÉTICA	Naturfar
		Apiflower
		Ecoflora Care
		Neyber
	APLICACIONES EN SALUD	Waliwa
		Corpogen
		Histolab
		Vecol

Fuente: Hodson, Henry, & Trigo, (2019, p.86)

BIOECONOMÍA EN AMÉRICA LATINA Y CASOS DE ÉXITO

América Latina tiene gran potencial al ser una región tan diversa, y la bioeconomía es el medio para explorar alternativas de producción, especialmente en sectores como la manufactura y energía, sobre todo, lograr diversificación de las nuevas industrias de origen biológico, es decir aquellas industrias que provienen de la generación de productos del entorno natural. (Rodríguez, Mondaini, & Hitschfeld, 2017).

295

Brasil es un país que tiene importancia en la bioeconomía de América Latina por medio de sus procesos de producción y transformación a gran escala de la biomasa, especialmente en combustibles biodiesel y bioetanol. Las biorrefinerías producen electricidad, bioplásticos y biopolímeros. El país tiene estrategias nacionales como *Política de Desenvolvimento da Biotecnologia, 2007*; Instituciones y centros de investigación como *Comitê Nacional de Biotecnologia, CNB* y *Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Embrapa*, respectivamente. Ha impulsado la capacidad de investigación en ingeniería genética,

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

nanotecnología, genómica y tecnologías de clonación animal, a su vez es un país que tiene amplias tierras cultivables, abundantes recursos hídricos y la reserva más grande del mundo de biodiversidad (Henry, Pahun, & Trigo, 2014).

Por su parte, la labor realizada por Argentina en la bioeconomía se destaca por tener un programa denominado Argentina Innovadora 2020, que consiste en centrar el uso de las biotecnologías en la agricultura, la producción de alimentos, y en el sector salud, con vacunas y biosimilares (Moreno, 2016).

La región Latina a pesar de no tener planes tan intensificados a nivel bioeconómico, ha estado trabajando en esto y ha transformado los procesos biotecnológicos, con producciones novedosas sobre todo en el sector bioenergético:

296

Tabla 3. Sector bioenergético

BIOMASA PARA EL SECTOR BIOENERGÉTICO	
Biocarburantes	El mercado internacional de etanol está dominado por Brasil. Otro productor importante es Argentina, seguido por Colombia, con un volumen mucho menor. El productor mayor de biodiesel (a partir de soja) es Argentina seguida por Brasil. El biodiesel producido a partir de la palma de aceite está sujeta a inversiones importantes en varios países: Colombia, Brasil, Costa Rica, Honduras, Perú y Paraguay, lo cual hace de la región una de las pocas en el mundo donde la bioenergía podría satisfacer la demanda energética futura. Es decir, donde existen los recursos naturales necesarios para producir las diferentes materias primas (caña, palma de aceite, soja y otras de menor importancia). (CEPAL, 2011)
Cultivos biotecnológicos (GM)	La región, también juega un rol muy importante en la explotación de productos genéticamente modificados GM; como es el caso de la soja, el maíz, y el algodón. Según (James, 2012), diez de los treinta países en el mundo, productores de GM, se encuentran en Latinoamérica. Por lo tanto, dichos países son responsables de más del tercio del área sembrada globalmente en cultivos GM. En consecuencia los avances a nivel agrícola, económico, social, ambiental y político, han sido de suma importancia.

Labranza mínima Consiste en una alternativa para los productores, para conservar el suelo. Esta práctica elimina el arado, o se labra la tierra poco antes del sembrado, a diferencia del método tradicional, que requiere más espacio de tiempo entre los procesos. También disminuye las pérdidas por erosión, aumento de los niveles de materia orgánica en el suelo y de la productividad, ya que permite una siembra más óptima y precisa con relación al tiempo de espera normal entre dos cultivos. Al mismo tiempo, las semillas pueden germinar más rápido pues son sembradas a poca profundidad. Con la labranza mínima también se reduce la pérdida del agua de riego por evaporación, lo que implica un benéfico impacto ambiental y ahorro de recursos. (Cardona, 2017)

Fuente: Elaboración propia con base en (Henry et al., 2014)

Las Naciones Unidas, como ente que rige el actuar para transitar hacia la sostenibilidad, menciona que la bioeconomía, se convierte en el marco a seguir, para enfrentar retos tanto sociales como económicos, con el fin de lograr un desarrollo sostenible en la región Latinoamericana (Rodríguez, Rodrigues, Sotomayor, 2019). Por esta razón relacionan los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS con las estrategias bioeconómicas:

297

1. La descarbonización fósil es una alternativa que puede desempeñar un rol fundamental en la acción climática, al evitar tanta contaminación, relacionado con Combatir el cambio climático ODS No. 13.
2. El objeto de la bioeconomía se relaciona con la producción sostenible de alimentos saludables y la intensificación de la producción agropecuaria, lo cual va ligado a los ODS No. 2-3-15; mediante la producción sostenible de alimentos, vidas saludables y protección de ecosistemas terrestres, respectivamente.
3. La bioeconomía promueve sistemas de producción de economía circular, mediante la utilización productiva de la biomasa de desecho derivada de procesos de

producción y consumo; por lo tanto, la bioeconomía puede contribuir al logro del ODS No. 12 (producción y consumo responsables) y del ODS No. 11 (ciudades y comunidades sostenibles).

4. La producción de biomateriales y los distintos tipos de bioenergía contribuyen al ODS No. 7 que hace referencia a la energía sostenible y accesible para todos.
5. La estrategia de biorremediación, con la cual se enfrentan problemáticas de contaminación ambiental, para recuperar suelos contaminados o degradados, tratamiento de aguas para consumo, es el factor bioeconómico que apoya el ODS No. 6 (agua limpia y saneamiento para todos) y el ODS No. 15 (en lo relativo a la prevención de la degradación de suelos).

298

Entre otros beneficios, la bioeconomía básicamente se convierte en una estrategia para reducir emisiones, pues su rol central es la acción climática para lograr una ruta de economía post-recursos fósiles. A continuación, se mencionan los recursos biológicos estratégicos que proponen la Naciones Unidas:

Tabla 4. Recursos biológicos estratégicos propuestos por las Naciones Unidas

RECURSOS BIOLÓGICOS ESTRATÉGICOS		
RECURSOS DE LA AGRO-BIODIVERSIDAD	BIOMASA CULTIVADA	BIOMASA DE DESECHO
Un desarrollo bioeconómico desde la agro-biodiversidad, debe especialmente estar enfocado en buscar estrategias de protección para el uso sostenible. Lo cual exige un uso productivo, pero con el fin de proteger. Funciona en muchos casos retomar métodos ancestrales y agregarle un componente innovador. (FAO, s/f)	Hace referencia a las prácticas sostenibles de producción agrícola. Como son: prácticas agrícolas de siembra directa, estrategias de agricultura de precisión, y de manejo integrado de plagas y nutrientes. (Razo et al., 2007)	En bioeconomía se consideran los desechos unos recursos productivos, útiles en la producción de nuevos alimentos, materiales, energía o refinería. ("Energía biomasa revoluciona América Latina y el Caribe", 2016)

Fuente: Elaboración propia con base en (Rodríguez et al., 2017)

La bioeconomía requiere alinear incentivos relevantes como la promoción de la innovación y el emprendimiento; a través de fondos nacionales de ciencia, tecnología e innovación, fondos sectoriales, esquemas de pago de servicios ambientales y fondos públicos, privados, mixtos público-privados, regionales y globales.

Lograr el potencial de la bioeconomía, siguiendo a (Rodríguez, s/f), requiere puntualmente:

1. Marco reglamentario en ámbitos de bioseguridad, riesgos biológicos, protección de la biodiversidad, acceso a los recursos, derechos de propiedad, como patentes.
2. Articulación de políticas de investigación y desarrollo ya existentes.
3. Coordinación de las capacidades científicas y tecnológicas de todos los países.

4. Políticas para Pymes bioeconómicas para favorecer su inmersión en mercados más amplios, a su vez brindar financiamiento adecuado a emprendimientos innovadores.

Lograr la coherencia entre los objetivos y metas de las políticas públicas existentes, coordinar las intervenciones en el marco de esas políticas, desarrollar un calendario adecuado para ello, racionalizar las reglamentaciones, el desarrollo de conocimientos y de la tecnología, y alinear incentivos e inversiones en bienes públicos, entre otros, se reconocen como factores clave en la formulación de estrategias de bioeconomía en América Latina, por esto la Cepal propone una ruta para el desarrollo de la Bioeconomía.

300

Es claro entonces que la bioeconomía debe verse en América Latina como la vía de desarrollo económico sostenible, pues se encuentra en un contexto de cambios tecnológicos bastante acelerados, nuevos modelos de producción y de funcionamiento del mercado. En la región existe una amplia dotación de biomasa, y cantidad considerable de biodiversidad, lo cual conforma una valiosa oportunidad para aprovecharla. Sin dejar de lado las capacidades científico-tecnológico de la región, en donde se han mostrado grandes avances en el desarrollo industrial, infraestructura y logística, factores claves en el desarrollo de estrategias innovadoras, basadas en actividades bioeconómicas, para formar parte del sector bioeconómico internacional (Unesco, 2019).

LEGISLACIÓN COLOMBIANA SOBRE BIOECONOMÍA

En Colombia, el concepto es definido como:

Una estrategia de crecimiento económico basada en bioeconomía es aquella en la que se gestiona de manera eficiente y sostenible la Biodiversidad y la biomasa residual para generar nuevos productos, procesos y servicios de valor agregado basados en conocimiento e innovación que permitan apalancar el crecimiento, desarrollo y progreso en las regiones de Colombia. (Universidad EAFIT, BIOINTROPIC, SILO. DNP, 2018)

En el país, los sectores que han sido estudiados desde la Bioeconomía, incluyen: el sector agrícola y pecuario, sectores manufactureros como alimentos, químico, farmacéutico, cosméticos, textil y sectores de servicios, como los de salud, ambiente y turismo. Aquellos con mayor participación en cuanto a normatividad establecida a la fecha han sido el sector agrícola y alimentos, razón por la cual se mencionan a continuación:

301

Tabla 5: Normatividad en Bioeconomía del sector agrícola y pecuario del país

AÑO	TIPO	DESCRIPCIÓN
1994	Ley	Ratificación del Convenio sobre la Diversidad Biológica. Los objetivos de este convenio internacional son la conservación de la diversidad biológica, la utilización sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos, mediante un acceso adecuado a esos recursos y una transferencia apropiada de las tecnologías pertinentes, teniendo en cuenta todos los derechos sobre esos recursos y a esas tecnologías, así como mediante una financiación apropiada.
1996	Normativa	La CAN aprueba la normativa sobre acceso a recursos biológicos y genéticos a través de la Decisión Andina 391 que genera obligaciones para Colombia.
2008	Política	Incorpora dentro del marco amplio de la competitividad las capacidades de generación, uso y transferencia de conocimiento. Se plantea la necesidad del diseño de una política para el aprovechamiento de los recursos genéticos para la agricultura y el desarrollo de la biotecnología en Colombia.

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

2008	Política	Lineamientos de política para promover la producción sostenible de biocombustibles en Colombia.
2009	Política	Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación. Crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento del desarrollo, principalmente a través de acelerar el crecimiento económico y disminuir la inequidad. Esta política considera la biodiversidad como un área estratégica y reconoce la necesidad de avanzar en su conocimiento y uso sostenible.
2009	Ley	Fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan disposiciones que permiten transformar a Colciencias en departamento administrativo.
2010	Política	Política de Transformación productiva: Un modelo de desarrollo sectorial para Colombia.
2011	Política	Política para el desarrollo comercial de la biotecnología a partir del uso sostenible de la biodiversidad.
2012	Política	Política Nacional para la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos (PNGIBSE). Marco de Política de Uso Sostenible de la biodiversidad: La estrategia busca, además de promover el establecimiento de bancos de germoplasma, de programas de biotecnología, y de valoración multicriterio de la biodiversidad, procurar el desarrollo sostenible del potencial económico de la biodiversidad.
2012	Ley	Ley para la protección, la cual protege semillas modificadas genéticamente bajo derechos de propiedad intelectual. En el país se produce soya, maíz, algodón, rosas y claveles transgénicos.
2012	Acuerdo Internacional	Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea (2012), con el cual el país puede importar alimentos transgénicos como maíz, soya, trigo, entre otros, a precios bajos.
2014	Normativa	Resolución 1348 de 2014 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Define las actividades de bioprospección, aprovechamiento comercial e industrial que configuran acceso a los recursos genéticos y sus productos.
2014	Evento	Encuentro Biotech 2025: tendencias, desafíos y oportunidades en biotecnología. La directora de Colciencias, Yaneth Giha, proclama el inicio de la década de la biotecnología en Colombia.
2015	Política	Lineamientos de política para estimular la inversión privada en ciencia, tecnología e innovación a través de deducciones tributarias. Las deducciones tributarias para la inversión en ciencia, tecnología e innovación (CTI) son instrumentos de intervención indirecta usados para promover la inversión privada en actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i).

2015	Programa	Colombia Bio. Busca fomentar el conocimiento, conservación, manejo y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad en los territorios colombianos a través de la Ciencia, Tecnología e Innovación, respaldado por Colciencias para convertir al país en una bioeconomía para el año 2025, donde el 2 666% de su PIB esté representado en productos y servicios de base biotecnológica.
2017	Política	Lineamiento de política para estimular la inversión privada de Ciencia, tecnología e innovación a través de deducciones tributarias.
2017	Ley	Se dictan normas de fomento a la ciencia, tecnología e innovación mediante la creación de empresas de base tecnológica (spin-offs) y se dictan otras disposiciones.
2017	Programa	La Misión de Crecimiento Verde es una iniciativa liderada por el DNP a través de la cual se busca definir los insumos y lineamientos de política pública para orientar el desarrollo económico del país hacia el CV en el 2030, de manera comprensiva y acertada. La Misión producirá las bases técnicas para la formulación de la Política de Crecimiento Verde de Largo Plazo, meta del actual Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un Nuevo País". El DNP busca involucrar de manera estratégica al sector privado en la Misión.
2017	Plan	Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (2017-2027). El propósito del Programa Nacional de Agrobioprospección es la generación de soluciones o productos innovadores que le aporten valor agregado a las cadenas de producción agropecuaria, a partir del conocimiento y el uso sostenible de la biodiversidad.
2017	Política	Lineamientos de política y programa nacional de pago por servicios nacionales para la construcción de paz.
2017	Política	Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son el producto de un consenso general en torno a un marco medible para alcanzar niveles mínimos que garanticen la prosperidad, el bienestar de las personas y la conservación del ambiente.
2017	Ley	Ley 1876 del 29 Dic de 2017. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA).

Fuente: Con base en (Villanueva, 2018)

Tabla 6. Normatividad en Bioeconomía del sector alimentos del país

AÑO	TIPO	DESCRIPCIÓN
1984	Resolución 11488	Por la cual se dictan normas en lo referente a procesamiento, composición, requisitos y comercialización de los alimentos infantiles, de los alimentos o bebidas enriquecidas y de los alimentos y bebidas de uso dietético.
1994	Decreto 2229	Normas referentes a la composición, requisitos y comercialización de las bebidas hidratantes y energéticas para deportistas.
1996	Decreto 1944	Por el cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control
2011	Resolución 333	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano
2011	Decreto Ley 4107	Resolución sobre Alimentos para Propósitos Médicos Especiales para consumo humano bajo una categoría de los alimentos de regímenes especiales. (Obedece al artículo 2 del Decreto Ley 4107 de 2011). Título I, Disposiciones generales y definiciones. Artículo 3 Definiciones. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014)

Fuente: Normativa de Invima según (Castrillón, 2018)

304

METODOLOGÍA

El presente capítulo se desarrolló desde el enfoque cualitativo haciendo uso de la metodología hermenéutica, entendida acorde a Echeverría y Coreth (1997) citados por Cárcamo, (2005) como “el arte del entendimiento y comprensión (...) que permite captar la importancia a los elementos socioculturales que el autor otorga al proceso de interpretación” y haciendo el ejercicio interpretativo intencional y contextual (p.206).

Luego de esto se procedió a realizar una revisión bibliomerográfica de autores que permitió la búsqueda,

recolección, organización e interpretación de información sobre el temático objeto de estudio, Bioeconomía, su significado, uso y apropiación en la actualidad, principalmente en la región de América Latina.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El desarrollo del presente capítulo permite concluir que la economía puede ser vista como soluciones a prácticas convencionales que conducen a la sostenibilidad, en términos del desarrollo territorial sostenible.

Incluso, llegando a fomentar ventajas competitivas que pueden conseguir las empresas al iniciar procesos bioeconómicos y mejorar su productividad, contribuyendo a la preservación del medioambiente.

305

La bioeconomía está fundamentada en pilares como: las aspiraciones de la sociedad y un buen gobierno para el desarrollo sostenible en miras de mejorar la salud y el bienestar humanos; las oportunidades de valorización y protección de los recursos biológicos, incluidos los residuos, en los sectores centrales de la bioeconomía tradicional relacionados con la agricultura, la silvicultura, la pesca, el manejo del agua y de los alimentos, y la bioenergía, y finalmente los avances científicos en los campos de las tecnologías biológica, digital y otras, expandiendo las fronteras de las posibilidades de innovación.

REFERENCIAS

Anlló G., Bisang R., & Trigo E. (2018). Bioeconomía : hacia una lógica productiva sostenible. París, Francia. UNESCO. Recuperado de <http://forocilac.org/wp-content/uploads/2018/10/PolicyPapersCILAC2018-Bioeconomia.pdf>

Aguilar-Barreto, A. J., Bermúdez-Pirela, V., Peña, Y. K. H., Cárdenas, A. P. G., Suárez, A., Gamboa, A. D. H., ... Chacón, W. S. M. (2018). *Educación , cultura y sociedad: oportunidades para la investigación Educación , cultura y sociedad: investigación.*

Aloísio, R., Rina Mazuera, N. A., Contreras, J., Chacón, J., Tinoco, A., Carlos Lameda, J. S., García, A., García, L., Edgar Díaz, M. C., Guerrero, L., Rodríguez, N. A. M., Cardozo L., Bonilla N., Riaño, M., Salomón J. T., J., Salón, Y., Raynaud, N., Armesto, O., Gutiérrez, E., Flórez, M., A. C. (2016). La base de la pirámide y la innovación frugal en América Latina.

Aramendis, R. H., Rodríguez Luiz, A. G., & Krieger Merico, L. F. (2018). *Contribuciones a un gran impulso ambiental en América Latina y el Caribe: bioeconomía. 88.* Recuperado de https://www.giz-cepal.cl/files/S1800540_es.pdf

Barbosa-Pérez, E. M., Gómez-Rodríguez, D. T., & Leuro-Gallego, J. A. (2017). Ecología y bioeconomía. El diálogo de saberes. *Clío América, 11(21)*, 108-119. <https://doi.org/10.21676/23897848.2086>

Baudrillard, J. (1988). El otro por sí mismo. En Editorial Anagrama.

- Cárcamo, H. (2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 23, 204-216.
- Cardona, A. (2017). La labranza mínima es una práctica sostenible para la tierra. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/aprenda/la-labranza-minima-es-una-practica-sostenible-para-la-tierra-2622672>
- Carpintero, Ó. (2005). *El desafío de la bioeconomía*. pp.41-58.
- Carpintero, O. (2005). *El metabolismo de la economía española. Recursos naturales y huella ecológica*. Fundación César Manrique, Lanzarote.
- Castrillón, M. (2018). Análisis sector alimentos y bebidas. *Estudios sobre Bioeconomía*, 1-41.
- CEPAL, N. U. (2011). Brasil, Argentina y Colombia lideran producción de biocombustibles en la región. Recuperado el 18 de septiembre de 2019, de <https://www.cepal.org/es/comunicados/brasil-argentina-colombia-lideran-produccion-biocombustibles-la-region>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, C. (2017). Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo. 19-174. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42209/S1700769_es.pdf
- Congreso de Colombia. (1993). LEY 99 de 1993, Por la cual se crea el MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE , se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medioambiente y los recursos naturales renovables,

se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA- y se dict. Diario Oficial No. 41.146, 1993(41), 254.

Congreso de Colombia. (1997). Ley 388 de 1997. Diario Oficial No. 43.091, 1997 (Julio 18), 1–99. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Consejo Nacional de Política Económica y Social, C. (2018). Documento CONPES 3934 de 2018. Política de Crecimiento Verde. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3934.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Decreto 1076 de 2015 Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible. 1-426. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=78153

Dinero. (2019). ¿Qué es la bioeconomía y qué tan buen negocio es? Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/que-es-la-bioeconomia-y-cual-es-su-futuro-en-colombia/268564>

Dolly Montoya Castaño. (2019). Bioeconomía: un camino al desarrollo sostenible. Recuperado de El espectador website: <https://www.elespectador.com/opinion/bioeconomia-un-camino-al-desarrollo-sostenible-columna-842808>

Energía biomasa revoluciona América Latina y el Caribe. (2016). ENERGIA LIMPIA XXI. Recuperado de <https://energialimpiaparatodos.com/2016/03/11/14937pu/>

- FAO. (s/f). Recursos genéticos y biodiversidad. Recuperado de <http://www.fao.org/nr/biodiv/biodiv-home/es/>
- Fumagalli, A. (2019). Bioeconomía y capitalismo cognitivo. Hacia un nuevo paradigma de acumulación. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Galbraith, J. K. (1987). Historia de la economía. Editorial Ariel, 344.
- Gallego, A., Ramirez, M. (2016). Bioeconomía y derechos humanos en América Latina. *Libre empresa*, 2, 131-141. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6483438>
- Georgescu-roegen, N. (1971). Bioeconomía básica.
- Georgescu-roegen. (1996). La Ley de la Entropía y El Proceso Ecológico. Recuperado de http://www.elsarbresdefahrenheit.net/documentos/obras/2401/ficheros/La_ley_de_la_Entrop_a_y_el_proceso_econ_mico_red.pdf
- Glaser, P. E. (1968). Power from the Sun: Its Future. Science.
- Gutiérrez, E. (2014). Gramalote, posdesastre. Un espacio para la planificación del territorio. *Revista Ambiental Agua, Aire y Suelo*, 5(1), 61-65.
- Henry, G., Hodson, E., Aramendis, R., Trigo, E. & Rankin, S. (2017). La bioeconomía: motor de desarrollo integral para Colombia. Cirad - CIAT - European Commission. Recuperado de https://agritrop.cirad.fr/589173/1/La_bioeconom%C3%ADa_motor_de_desarrollo_integral_para_Colombia.pdf

Henry, G., Pahun, J., & Trigo, E. (2014). La Bioeconomía en América Latina: oportunidades de desarrollo e implicaciones de política e investigación. *FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 20(42), 125–141.

Hodson de Jaramillo, E., Trigo, E., Henry, G., Aramendis Ramírez, R. H., Castaño, A., Coremberg, A., ... Otero, M. (2019). La bioeconomía. Nuevo marco para el crecimiento sostenible en América Latina. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/43705>

Hodson, E., Henry, G., & Trigo, E. (s/f). La bioeconomía. Nuevo marco para el crecimiento sostenible en América Latina.

James, C. (2012). Situación mundial de los cultivos biotecnológicos/GM: 2012. Recuperado de https://www.isaaa.org/resources/publications/briefs/44/executivesummary/pdf/Brief_44_-_Executive_Summary_-_Spanish.pdf

Maldonado, C. E. (2012). *Bioeconomía y biodesarrollo*. pp.32-33. Recuperado de <http://www.eldiplo.info/portal/index.php/component/k2/item/255-bioeconomía-y-biodesarrollo>

Manuel Santos Calderón, J., Abel Rivera Flórez, G., Cárdenas Santamaría, M., Carlos Villegas Echeverri Ministro de Defensa Nacional Juan Guillermo Zuluaga Cardona, L., Gaviria Uribe, A., Janeth Restrepo Gallego Ministra de Trabajo Germán Arce Zapata, G., ... Corchuelo Marmolejo Subdirectora General Sectorial Santiago Matallana Méndez Subdirector General Territorial, A. (2018). CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA

Y SOCIAL CONPES María Ángela Holguín Cuéllar Ministra de Relaciones Exteriores. 74.

Marshall, A. (1890). Principles of Economics. Palgrave Macmillan UK,.

Martínez, A; Naredo, J. (1979). La noción de “fuerzas productivas” y la cuestión de la energía. Cuadernos de ruedo Ibérico, 65, 71-90.

Martinez-Alier, J. (1997). Conflictos de Distribución Ecológica. *Revista Andina*, 29(1).

Marx, E. (1844). Manuscritos económicos y filosóficos. Gesamtausgabe.

Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (26 de mayo de 2015). Artículo 2.2.2.2.1.3 [Título 2]. Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. [Decreto 1077 de 2015]. Recuperado de <http://www.minvivienda.gov.co/NormativaInstitucional/1077%20-%202015.pdf>

Ministerio de Ambiente. (2012). Consulta sobre reservas forestales protectoras. Recuperado de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/12/RESERVAS-FORESTALES-PROTECTORAS.pdf>

Ministerio de Ambiente. (s/f). ¿Qué son los Negocios Verdes? Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1381-plantilla-negocios-verdes-y-sostenibles-38>

Moreno, C. (2016). Landscaping a Biofuture in Latin America. 28. Recuperado de https://www.fdcl.org/wp-content/uploads/2017/07/FDCL_BIOEC_EN18072017-2.pdf

Montoya, D. (2 de marzo de 2019). Bioeconomía: un camino al desarrollo sostenible. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/bioeconomia-un-camino-al-desarrollo-sostenible-columna-842808>

Murray, I. M. (2008). Crítica de libros, infomes y webs. 147-149. Recuperado de https://www.ecologiapolitica.info/novaweb2/wp-content/uploads/2016/05/035_Murray_2008.pdf

Naredo, J. M. (1987). La economía en evolución. Historia y perspectivas de las categorías básicas del pensamiento económico, 538.

Programa de las Naciones Unidas PNUD. (s/f). ¿Qué son los objetivos de desarrollo sostenible? Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Razo, C., Ludeña, C., Saucedo, A., Astete-Miller, S., Hepp, J., & Vildósola, A. (2007). Producción de biomasa para biocombustibles líquidos: el potencial de América Latina y el Caribe. Unidad de Desarrollo Agrícola División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Recuperado de [http://www.olade.org/sites/default/files/CIDA/Biocomustibles/CEPAL/produccion de biomasa.pdf](http://www.olade.org/sites/default/files/CIDA/Biocomustibles/CEPAL/produccion%20de%20biomasa.pdf)

Redacción BIBO. (2019). Negocios verdes: la apuesta en tres regiones del país. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/negocios-verdes-la-apuesta-en-tres-regiones-del-pais-articulo-880577>

Rodríguez, A. G. (s/f). La bioeconomía: oportunidades y desafíos para el desarrollo rural, agrícola y agroindustrial

en América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/6384/1/BVE18019630e.pdf>

Rodríguez, A. G., Mondaini, A. O., & Hitschfeld, M. A. (2017). Bioeconomía en América Latina y el Caribe. Contexto global y regional y perspectivas. En Naciones Unidas (Series CEP). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42427/1/S1701022_es.pdf

Rodríguez, A. G., Rodrigues, M., Sotomayor, O. (2019). Hacia una bioeconomía sostenible en América Latina y el Caribe. 191, 60. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44640/4/S1900161_es.pdf

Ruskin J. (1912). The Works of John Ruskin. Allen, Green & Co., London, 39.

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic. Harvard University Press, (Development, Cambridge).

Schumpeter, J. A. (1954). Historia del análisis económico. Arid.

SIAC, S. de I. A. C. (s/f). Estrategias complementarias de conservación. Recuperado de <http://181.225.72.78/Portal-SIAC-web/faces/Dashboard/Biodiversidad2/estrategias/estrategias.xhtml>

Trigo E.J., Henry G., Sanders J., Schurr U. , Ingelbrecht I. , Revel C. , Santana C., R. P. (2013). Towards bioeconomy development in Latin America and the Caribbean. European Commission, 01, 1-15. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/273760980_Towards_bioeconomy_development_in_Latin_America_and_the_Caribbean/link/57e477be08ae25aa0208e0ea/download

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Unesco. (2019). La bioeconomía, una herramienta para repensar el desarrollo en América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/bioeconomy_a_tool_to_rethink_development_in_latin_america_a/

Universidad EAFIT, BIOINTROPIC, SILO. DNP, U. de M. C. L. (2018). Estudio sobre bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia. No1240667. Fase I ANEXO 2. Alcance del concepto de bioeconomía para Colombia. DNP Departamento Nacional de Planeación, 1-11. <https://doi.org/doi.org/10.1016/B978-0->

Veblen, T. (1898). Why is Economics not an evolutionary science? *Quarterly Journal of Economics*, 12(4), 373-397.

314

Villanueva, M, D. F. (2018). Análisis Sector Agrícola y Pecuário. 1-49.

1. Ana-Emilce Contreras-W: Conceptualización, curación de contenidos, investigación, Administración del proyecto, supervisión, validación, visualización, redacción borrador original, redacción, revisión, edición.; **2. Edgar-Arturo Gutiérrez-Limas:** curación de contenidos, investigación, validación, visualización, redacción borrador original; **3. Wilmar Angarita-Bautista:** curación de contenidos, investigación, validación, visualización, redacción borrador original.

Cómo citar este capítulo:

Contreras Wilches, A.E., Gutiérrez-Limas, E.A., Angarita-Bautista, W. (2020). Bioeconomía. En N. Albornoz-Arias., G.D. Jaimes-Bolívar., y J.F. Espinosa-Castro. (Ed.), *Tendencias de la administración global. Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía.* (pp.277-314). Cúcuta, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.



Acerca de los autores

Grislyy-D Jaimes-Bolívar

Administradora de Empresas Universidad Simón Bolívar. Diplomado en Gestión de la Innovación en PYMES, Universidad Simón Bolívar, Colombia. Joven Investigadora de Colciencias, adscrita al grupo Altos Estudios de Frontera (ALEF) de la Universidad Simón Bolívar, Cúcuta, Colombia. Correo electrónico: g_jaimes3@unisimon.edu.co; 07grislyy@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5698-9757>

Neida Albornoz-Arias

Doctora en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba, España. Especialista en Análisis Bursátil y Gestión de Carteras. Instituto de Estudios Bursátiles. Bolsa de Madrid - Universidad Complutense – España. Contador Público, Universidad Católica del Táchira, Venezuela Docente investigadora Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Cúcuta, Colombia. Miembro de los grupos de investigación Altos Estudios de Frontera (ALEF) y Gestión Organizacional de la UNISIMON. Investigadora de la Universidad Católica del Táchira, Venezuela. Correo electrónico: n.albornoz@unisimonbolivar.edu.co;

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

albornoz_9@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7851-5985>

Enmanuel-Omar Nava-Sarmiento

Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta - Colombia. Administrador de Empresas, Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta-Colombia. Docente investigador Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Cúcuta, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Gestión Organizacional de la UNISIMON. Correo electrónico: e.nava@unisimonbolivar.edu.co Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2311-8354>

316**Diego Rivera-Porras**

Psicólogo, Universidad de Pamplona (UP), Colombia. Doctorando en Psicología (UBC), México. Magíster en Dirección Estratégica con Especialidad en Gerencia. Módulo optativo: Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento-Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI), Puerto Rico. Especialista en Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo – Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Colombia. Especialista en Estadística Aplicada, Universidad Francisco de Paula Santander (UFPS), Colombia. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Cúcuta, Colombia. Correo electrónico: d.rivera@unisimonbolivar.edu.co, diegoandresriveraporras23@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2169-3208>

Nathalie Raynaud-Prado

Economista con perfeccionamiento en Banca internacional, Universidad Sergio Arboleda; Especialista en Negocios Internacionales, Universidad de La Sabana; Magíster (c) en Gerencia de Empresas Universidad Francisco de Paula Santander; Adscrita al Grupo de Investigación en Logística, Competitividad y Negocios Internacionales-GILOCNI, Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Francisco de Paula Santander Cúcuta, Colombia. Correo Electrónico nathalieclairerp@ufps.edu.co; Nathalie.raynaud@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2198-710X>

Manuel Riaño-Garzón

Psicólogo, Especialista en Neuropsicología Infantil, Magíster en Psicología Clínica, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Simón Bolívar, Adscrito al Centro de Investigaciones Clínicas y traslacional. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Simón Bolívar Cúcuta, Colombia; Correo Electrónico: m.riano@unisimonbolivar.edu.co, manuelrgarzon@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4476-9538>.

Ana-Emilce Contreras-W

Contador Público, especialista en Gestión de Proyectos Informáticos y en Administración y Docencia Universitaria, con Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas Corporativas de la Universidad Viña del Mar (Chile);

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

con experiencia de 23 años en la docencia Universitaria, Consultor Empresarial y asesoría en áreas de la contabilidad y Finanzas. Actualmente pertenece al Grupo de Investigación GIMCINE de la Universidad Simón Bolívar que desarrolla proyectos relacionados con Ciencias Sociales y Ciencias de la Educación. Correo electrónico: acontreras10@unisimonbolivar.edu.co ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6686-9508>

Lisette-Gabriela Maldonado-Niño

Contadora Pública Universidad Libre Seccional Cúcuta, especialista en Gerencia Financiera Universidad Libre seccional Cúcuta, Magíster en Administración de Empresas e innovación Universidad Simón Bolívar; Docente Investigador Junior en Colciencias Universidad Francisco de Paula Santander Cúcuta Gilocni-Ufps, LISSETTEGABRIELAMN@ufps.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4920-3955>

318

Sheyla-Vanessa Herrera-Martínez

Administradora Financiera y de Sistemas de la Universidad de Santander UDES; Especialista en Gerencia de mercadeo de la Universidad de Santander UDES; MBA especialista en Dirección de Proyectos de la Universidad Viña del Mar de Chile.; docente Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Cúcuta, Colombia, Miembro del Grupo de Investigación: Altos Estudios de Frontera (ALEF), correo electrónico S.herrera@unisimonbolivar.edu.co; sheylah14@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1897-3364>

María del Pilar Jaimes Casallas

Ingeniero de Producción Biotecnológica, Especialista en Gerencia de Proyectos, Maestría en Project Management en formación, Catedrática de la Universidad Francisco de Paula Santander, Docente Investigador Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC, Investigador de la Corporación Ong Planeta Verde Proyectos para el Desarrollo Social Humano y Ambiental, Grupo de investigación Imagine G.T.N- Fesc. Correo electrónico: Pm_jaimes@fesc.edu.co
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4835-2959>

Angélica M Carvajal-Guerrero

Magister en Finanzas, Universidad de Santander Campus Bucaramanga. Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Piloto de Colombia. Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales, Universidad Libre seccional Cúcuta. Economista, Universidad Libre seccional Cúcuta. Docente investigadora Universidad Francisco de Paula Santander. Facultad Ciencias Empresariales, Programa de Comercio Internacional. Adscrita al Grupo de investigación de Logística, Competitividad y Negocios Internacionales (GILOCNI). Correo electrónico: angelicamariacg@ufps.edu.co; carvajal.angelica@outlook.es Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7093-0842>

319

Solange D Jordan-Bustamante

Maestría en Administración de Empresas - MBA (en curso)
Universidad EAN, Especialista en gerencia educativa,

Tendencias de la administración global

Una mirada desde el emprendimiento social, innovación, estrategia, competitividad y bioeconomía

Corporación Universitaria Minuto de Dios CR-Cúcuta, Especialista en gerencia de proyectos, Corporación Universitaria Minuto de Dios CR-Cúcuta, Administradora financiera y de sistemas, Universidad de Santander – UDES, Profesor investigador, Corporación Universitaria Minuto de Dios CR-Cúcuta. Correo: solange.jordan@uniminuto.edu, solangejordan@hotmail.com. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6908-0729>

Nathalie Raynaud-Prado

Economista con perfeccionamiento en Banca internacional, Universidad Sergio Arboleda; Especialista en Negocios Internacionales, Universidad de La Sabana; Magíster (c) en Gerencia de Empresas Universidad Francisco de Paula Santander; adscrita al Grupo de Investigación en Logística, Competitividad y Negocios Internacionales-GILOONI, Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Francisco de Paula Santander Cúcuta, Colombia. Correo Electrónico nathalieclairerp@ufps.edu.co; Nathalie.raynaud@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2198-710X>

320**Akever-Karina Santafé-Rojas**

Administradora de Empresas. Posdoctora en Gerencia Pública y Gobierno. Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones- Doctora en Ciencias Gerenciales-Magíster en Gerencia de Empresas (Mercadeo) - Especialista en Gestión Educativa - Licenciada en Comercio. Docente e investigadora de la Universidad Simón Bolívar, sede Cúcuta.

Docente investigadora, Universidad de Pamplona. Correo electrónico: a.santafe@unisimonbolivar.edu.co; karisan19@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2815-9895>

M-Andreína Moros-Ochoa

Doctora en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, España; Especialista en Competitividad y Desarrollo Regional Universidad de Deusto-Universidad de Harvard; Licenciada en Administración y Dirección de Empresas Universidad del País Vasco; Licenciada en Contaduría Pública, Licenciada en Administración Mención Finanzas, Universidad Católica del Táchira, Venezuela. Actualmente, se desempeña como profesora titular en la Escuela de Negocios del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Miembro del Grupo de Estudios en Administración categorizado A1 por Colciencias. Correo electrónico: andreina.moros@cesa.edu.co/ andremoros@hotmail.com ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8428-9056>

321

Doris Palma-Suárez

Administración de Empresas Universidad, Especialista en Gerencia Social, Magíster en Educación, Egresada Universidad Simón Bolívar. Directora y profesora de los programas de Administración de Empresas y Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Simón Bolívar Cúcuta. Línea de investigación organizacional y empresarial grupo GIMCINE, correo electrónico: palmasd@unisimonbolivar.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7496-5866>

Karen Carrillo-Guecha

Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta - Colombia. Profesional en comercio exterior, Universidad Santo Tomás Bucaramanga-Colombia. Docente investigador Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Cúcuta, Colombia. Correo electrónico: k.carrillo@unisimonbolivar.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5617-0231>

Gladys-Katerine Collantes-Miranda

Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar Cúcuta - Colombia, Profesional en Comercio Exterior Universidad Santo Tomás de Aquino. Docente investigador Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Cúcuta, Colombia. Correo electrónico: g.collantes@unisimonbolivar.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7779-1176>

322

Ana-Emilce Contreras-W

Contador Público, especialista en Gestión de Proyectos Informáticos y en Administración y Docencia Universitaria, con Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas Corporativas de la Universidad Viña del Mar (Chile); con experiencia de 23 años en la docencia Universitaria, Consultor Empresarial y asesoría en áreas de la contabilidad y Finanzas. Actualmente pertenezco al Grupo de Investigación GIMCINE de la Universidad Simón Bolívar que desarrolla proyectos relacionados con Ciencias Sociales y Ciencias de

la Educación. Correo electrónico: acontreras10@unisimonbolivar.edu.co ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6686-9508>

Edgar-Arturo Gutiérrez-Limas

Ingeniero Civil, Especialista en Gerencia de Empresas, Magíster en Desarrollo Regional y Planificación del Territorio. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Cúcuta, Colombia. Grupo de Investigación: Modelamiento Científico e Innovación Empresarial, GIMCINE. Consultor y asesor en desarrollo territorial sostenible, gestión pública, gestión ambiental, gestión del riesgo de desastres. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9506-6533>. Correo electrónico: e.gutierrez@unisimonbolivar.edu.co

Wilmar Angarita-Bautista

323

Ingeniero Industrial, Especialista en Gerencia Pública, Especialista en Gestión de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ingenierías, Cúcuta, Colombia. Grupo de Investigación: Grupo de Investigación e Innovación en Ingenierías Aplicadas, GI3A. Consultor y asesor de empresas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8195-8656>. Correo electrónico: w.angarita@unisimonbolivar.edu.co.