

OTROS TÍTULOS
DE LA COLECCIÓN



978-958-760-329-3



GESTIÓN Y COOPERACIÓN DE LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA TEXTIL

Luz Patricia Pardo Martínez y César Alveiro Montoya Agudelo (editores)



CALIDAD DE VIDA LABORAL Y TRABAJO
DIGNO O DECENTE

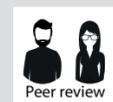
César Alveiro Montoya Agudelo (editor)



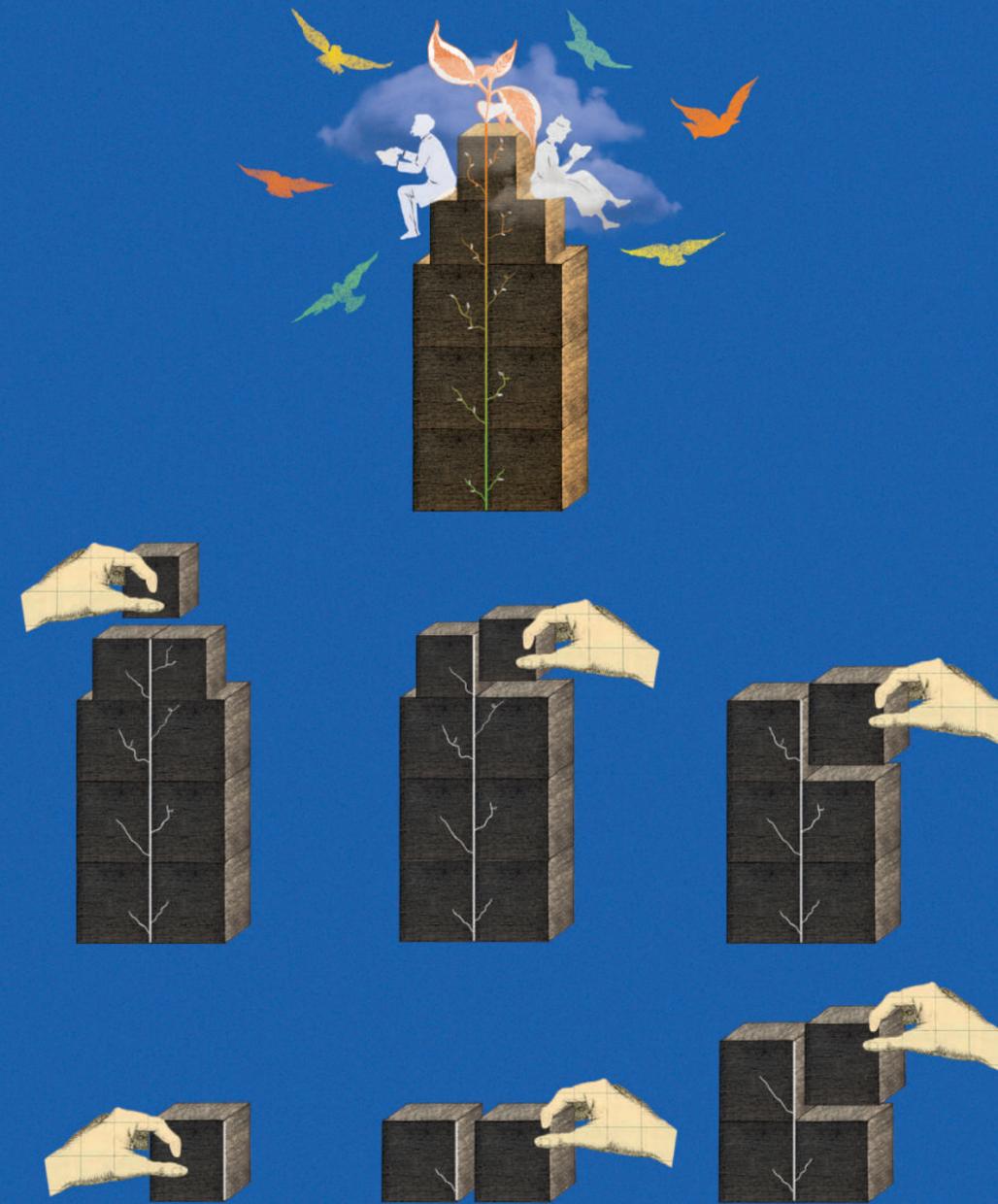
COMPETITIVIDAD TURÍSTICA COMO MOTOR
DE DESARROLLO REGIONAL

Wilson Montenegro Velandia (editor)

Este libro está compuesto por una serie de capítulos derivados de labores de investigación académica y relacionados con los procesos de gestión en la organización del siglo XXI. En esta obra, los autores de diversas nacionalidades —en representación de universidades de España, México, Estados Unidos, Perú, Argentina, Brasil y Colombia— reflexionan sobre la gestión financiera, la salud y la seguridad en el trabajo, la madurez organizacional en la gerencia de proyectos, la gestión de las pymes en la ciudad de Medellín, al igual que sobre la ventaja competitiva con base en el trabajo organizado en las pymes madereras latinoamericanas. Otro de los temas relevantes abordados es la teoría del desarrollo social como componente humano. Sin lugar a duda, el desarrollo de estrategias de marketing es una temática relevante y, por ello, se cuenta con dos capítulos relacionados con esta. La gestión organizacional de la cultura como plataforma de innovación, temática que igualmente ha cobrado trascendencia, fue abordada con rigurosas reflexiones en este libro. Se incluyen dos capítulos sobre un asunto que no podía dejarse de lado: la economía solidaria y su importancia en desarrollo económico del siglo XXI. Finalmente, se exponen dos temas de mucho interés: el riesgo geopolítico y la reputación corporativa en la estrategia de internacionalización empresarial, y la gestión en la implementación de las políticas públicas. Los académicos que han elaborado este libro lo ponen a disposición de los lectores, con el fin de que sirva como base para la generación de nuevos conocimientos.



ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FUNDAMENTO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SIGLO XXI



ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO FUNDAMENTO PARA LA COMPETITIVIDAD
DEL SIGLO XXI

César Alveiro Montoya Agudelo
Elkin Darío Rave Gómez
Editores

EDITORES

César Alveiro Montoya Agudelo
Elkin Darío Rave Gómez

AUTORES

- Jhon Fredy Acevedo Restrepo
Jhon Jaime Arango Benjumea
Wilson Andrés Arcila-Sánchez
Stela Basso Montoro
Daniel Bonilla Calle
Elton Eustáquio Casagrande
Carlos María Fernández-Jardon Fernández
David Ferreira Lopes Santos
Nicolás Gallego-Duque
Lucía de la Cueva García Teruel
Santiago Gutiérrez Broncano
Juan Jover Rojo
Oscar Diego Muñoz
Luz Marina Mora
Joan Esteban Moreno-Hernández
Ana Cristina Ortega Barro
Francisco Javier Palomares Vaughan
Quintín Pittendrigh
Elkin Darío Rave-Gómez
Yaqueline Román Castaño
Mercedes Rubio Andrés
Luis Cristian Soto-Jáuregui
Yarmin Lorena Taborda Morales
Nilda Catalina Tañski
Víctor Hugo Uribe Castrillón
Santiago Valcacer Rodrigues
Miguel Ángel Vásquez Mira
Juan Vélez Ocampo
Paddy Reiza Verde-Fasil

**ELEMENTOS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL COMO
FUNDAMENTO PARA LA
COMPETITIVIDAD DEL SIGLO XXI**

**CÉSAR ALVEIRO MONTOYA AGUDELO
ELKIN DARÍO RAVE GÓMEZ**

EDITORES

RESUMEN

El libro que se propone está compuesto por una serie de capítulos derivados de labores de investigación académica y relacionados con los procesos de gestión en la organización del siglo XXI. En esta obra, los autores de diversas nacionalidades, en representación de universidades de España, México, Estados Unidos, Perú, Argentina, Brasil y Colombia, reflexionan sobre la gestión financiera, la salud y la seguridad en el trabajo, la madurez organizacional en la gerencia de proyectos, la gestión de las pymes en la ciudad de Medellín, al igual que sobre la ventaja competitiva con base en el trabajo organizado en las pymes madereras latinoamericanas. Otro de los temas relevantes abordados es la teoría del desarrollo social como componente humano. Sin lugar a duda, el desarrollo de estrategias de marketing es una temática relevante y, por ello, se cuenta con dos capítulos relacionados con esta. La gestión organizacional de la cultura como plataforma de innovación, temática que igualmente ha cobrado trascendencia, fue abordada con rigurosas reflexiones en esta obra. Se incluyen, además, dos capítulos sobre un asunto que no podía dejarse de lado: la economía solidaria y su importancia en la economía del siglo XXI. Finalmente, se exponen dos temas no menos interesantes: el riesgo geopolítico y la reputación corporativa en la estrategia de internacionalización empresarial; y la gestión en la implementación de las políticas públicas. Los académicos que han elaborado este libro como resultado de sus procesos investigativos lo ponen a disposición de los lectores, esperando que sirva como base para la generación de nuevos conocimientos.

PALABRAS CLAVE: gestión financiera, salud y seguridad en el trabajo, gestión organizacional, economía solidaria, riesgo geopolítico, internacionalización empresarial

¿Cómo citar este libro?

How to cite this book?

Montoya Agudelo, C. A. Rave Gómez, E. D. (2021).

Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

<https://doi.org/10.16925/9789587603316>

ABSTRACT

The proposed book is composed of a series of chapters derived from academic research work and related to management processes in the organization of the 21st CENTURY. In this work, authors of various nationalities, representing universities in Spain, Mexico, the United States, Peru, Argentina, Brazil and Colombia, reflection financial management, health and safety at work, organizational maturity in project management, SME management in the city of Medellin, as well as competitive advantage based on organized work in Latin American lumber SMEs. Another relevant topic addressed is the theory of social development as a human component. Undoubtedly, the development of marketing strategies is a relevant topic and, therefore, there are two chapters related to it. The organizational management of culture as a platform for innovation, a theme that has also become important, was addressed with rigorous reflections in this work. It also includes two chapters on an issue that could not be set aside: the solidarity economy and its importance in the economy of the 21st CENTURY. Finally, two no less interesting topics are set out: geopolitical risk and corporate reputation in the business internationalization strategy; and management in the implementation of public policies. The academics who have prepared this book as a result of their research processes make it available to readers, hoping that it will serve as the basis for the generation of new knowledge.

KEYWORDS: financial management, occupational health and safety, organizational management, solidarity economy, geopolitical risk, business internationalization

RESUMO GERAL

O documento proposto é composto por uma série de capítulos derivados de processos de pesquisa, que se relacionam aos processos de gestão na organização do século XXI. Neste trabalho, autores de várias nacionalidades e representantes de universidades da Espanha, México, Estados Unidos, Peru, Argentina, Brasil e Colômbia refletem sobre questões relacionadas à gestão financeira, saúde e segurança no trabalho -SG-SST -, a maturidade organizacional em gestão de projetos, a gestão de PMEs na cidade de Medellín, bem como a vantagem competitiva baseada no trabalho organizado em PMEs madeireiras latino-americanas. Outra das questões relevantes abordadas neste trabalho é a teoria do desenvolvimento social como um componente humano. Sem dúvida, o desenvolvimento de estratégias de marketing deve se tornar um tema relevante e, portanto, existem dois capítulos relacionados a este tema. A gestão organizacional da cultura como plataforma de inovação tornou-se um tema relevante que merece ser abordado e, por isso, foi incluída como parte deste trabalho. Um tema que não pode ser deixado de lado neste trabalho é aquele relacionado à economia solidária e, para isso, são incluídos dois capítulos onde os autores refletem sobre a importância deste tema na economia do século XXI. Por fim, neste trabalho, tal como se apresenta como resultado de uma pesquisa, duas questões não menos importantes são expostas, como o risco geopolítico e a reputação corporativa na estratégia de internacionalização dos negócios e a gestão na implementação de políticas públicas. Como já foi dito, este trabalho é resultado de um processo de pesquisa de acadêmicos que buscaram colocar à disposição do leitor alguns resultados de pesquisas que sirvam de base para o início da geração de novos conhecimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Financial management; Saúde e Segurança e Trabalho; Gestão organizacional; Economia solidária, Risco geopolítico, Internacionalização de negócios

ELEMENTOS DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL COMO
FUNDAMENTO PARA LA
COMPETITIVIDAD DEL SIGLO XXI





INVESTIGACIÓN EN *economía*
social y solidaria

Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI

© Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA, junio de 2021

© Jhon Fredy Acevedo Restrepo *et al.*

ISBN (IMPRESO): 978-958-760-329-3

ISBN (PDF): 978-958-760-330-9

ISBN (EPUB): 978-958-760-331-6

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

Colección Investigación en Economía Social y Solidaria

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: 3 de septiembre de 2020

Evaluación de contenidos: 7 de diciembre de 2020

Corrección de autor: 18 de enero de 2021

Aprobación: 25 de enero de 2021

Fondo Editorial

CEIPA

Editor institucional

Julián Andrés Zapata Cortes

Coordinadora de investigaciones

Amparo Acosta Hurtado

Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia

Director nacional editorial

Julián Pacheco Martínez

UNAM

Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

José Ricardo Méndez Cruz

Fondo Editorial Universidad de Envigado

Representante editorial

Lina Marcela Patiño Ola

Proceso editorial

Corrección de estilo y lectura de pruebas

Erika Tatiana Agudelo - Fondo Editorial IUE

Diseño y diagramación

Eliana Bedoya Rodríguez

Ilustración de cubierta y portadillas

Fiorella Ferroni

Nota legal

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánicos, fotocopias, grabación y otro–, excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa y por escrito del Comité Editorial Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI / César Alveiro Montoya Agudelo, Elkin Darío Rave Gómez, editores. -- Bogotá : Universidad Cooperativa de Colombia : Ceipa : Institución Universitaria de Envigado : Universidad Autónoma de México, 2021.
474 p. -- (Investigación en economía social y solidaria)

ISBN 978-958-760-329-3 (impreso) -- 978-958-760-331-6 (e-pub) -- 978-958-760-330-9 (pdf)

1. Gestión empresarial 2. Cambio organizacional - Siglo XXI 3. Pequeña y mediana empresa I. Montoya Agudelo, César Alveiro, ed. II. Rave Gómez, Elkin Darío, ed.

CDD: 658.4 ed. 23

CO-BoBN- a1079798

Contenido

Introducción	11
Gestión organizacional de la cultura como plataforma de innovación. Un acercamiento a la literatura	17
Desarrollo organizacional en las empresas de economía solidaria en el departamento de Antioquia, Colombia	55
Organizaciones de economía social y solidaria en México	87
La madurez organizacional en la gerencia de proyectos. Caso aplicado a la empresa Soluciones Automatizadas S.A.S.	109
Gestão financeira: perfil de decisões e resultados das empresas brasileiras	155
Factores de éxito en la gestión de las pymes en la ciudad de Medellín, Colombia	207
Ventajas competitivas con base en el trabajo organizado en pymes madereras latinoamericanas	231
La estrategia de marketing organizacional en las pequeñas y medianas empresas	281
Estrategias de marketing ferial de la empresa familiar. Estudio sobre los resultados de su participación en las ferias comerciales	311

La teoría del desarrollo social. Un componente humano	355
Efecto de la COVID-19 en el mundo laboral y la perspectiva de la salud y la seguridad en el trabajo en la nueva era de la pandemia	387
Riesgo geopolítico y reputación corporativa en las estrategias de internacionalización empresarial	421
Gestión en la implementación de las políticas públicas	447

INTRODUCCIÓN

El final de la segunda década del siglo XXI ha dejado en el mundo una serie de cambios que han impactado en el comportamiento de los agentes de la economía, de los productores y de los consumidores. Algunos cambios políticos y sociales —entre los que se resaltan el respeto a los derechos humanos, el reconocimiento de los derechos de la mujer y la población LGBTI, la valoración del sistema político democrático, la escolarización universal, la defensa del medio ambiente, la lucha contra la pobreza universal, los movimientos sociales y migratorios— causan efectos que, de una u otra forma, tienen repercusiones en las decisiones de gestión organizacional. Otros cambios se relacionan con las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), que se han convertido en propulsoras de los procesos organizacionales y claves para lograr los objetivos corporativos. El incremento acelerado del uso de telefonía celular y el internet en el mundo han impulsado nuevas soluciones de negocios. Casos como el incremento del *e-commerce*, la bancarización apoyada por las transacciones digitales, la seguridad y confianza de la información, aplicando tecnología *blockchain*, la ampliación de la cobertura en educación básica y superior mediante la virtualidad y la diversidad de videojuegos en línea para adultos y niños, entre otros, son ejemplos que suceden en diferentes territorios de la geografía global y tienen como característica común en su ejecución el uso de las TIC. A finales del año 2019 surgió el covid-19, para terminar la segunda década del siglo XXI con inexorables cambios que, sumados a los anteriores, obligan a los líderes empresariales a realizar transformaciones, a actuar con discernimiento, para gestionar de manera adecuada las organizaciones.

En un entorno de los negocios del siglo XXI caracterizado por la alta competitividad, la complejidad, la incertidumbre, el dinamismo y el cambio

frecuente, la alta dirección de las organizaciones requiere poner en marcha sistemas de gestión organizacional eficientes que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos misionales. En el marco de la gestión organizacional, en la literatura especializada se encuentran modelos de gestión clasificados de acuerdo con el énfasis que hacen sobre los recursos y las personas de las empresas para operar en un entorno complejo e incierto. Algunos de estos modelos abordan temas como la definición de roles en la alta dirección para conducir la empresa en escenarios competitivos; los componentes principales de los que se ocupa una organización en ambientes dinámicos, como lo son los insumos y productos derivados; la motivación, alineación y equilibrio de los colaboradores en una organización como un factor decisivo para obtener los fines del centro del negocio; el liderazgo situacional de la alta dirección y de los colaboradores en general, para asumir las responsabilidades que cada quien tiene en una organización; y el proceso de toma de decisiones con el respectivo control, seguimiento y monitoreo para garantizar que los resultados deseados se obtengan. Estos planteamientos teóricos desde la gestión organizacional tienen como objetivo contribuir a la competitividad y permanencia de un conglomerado organizacional.

La evolución de la teoría organizacional en los últimos cien años es prolífera. Aun cuando en este libro no se tiene como objetivo mostrar los múltiples planteamientos teóricos en estudios de las organizaciones, se entiende la gestión organizacional para las empresas del siglo XXI como un conjunto de componentes técnicos en diferentes aspectos del ámbito empresarial, como el marketing, el entorno, el mercado, las finanzas, la producción, el talento humano, entre otros, que interactúan entre sí, para rastrear eficiencia, competitividad y rentabilidad de las organizaciones.

El libro está organizado en trece capítulos. La gestión organizacional de la cultura como plataforma de innovación es el tema del capítulo uno. El trabajo tiene como objetivo presentar una revisión de los aportes académicos realizados a través del tiempo sobre la gestión de la cultura organizacional y su contribución al desempeño de la innovación, conformes con la evolución de la gestión organizacional. Para lograrlo, los autores hicieron una revisión de la literatura

existente al respecto, a partir de la búsqueda de artículos académicos en la base de datos Web of Science, seguida de un proceso de referenciación cruzada a través del cual se identificaron los estudios y textos de impacto relevante. Una de las conclusiones fue que la gestión de la cultura y la innovación organizacional son asuntos estratégicos que deben ser manejados desde la alta dirección con una visión holística, y deben ser implementados contando con la participación de todos los miembros de la organización.

En el capítulo dos se estudió el desarrollo organizacional en empresas de economía solidaria. La economía solidaria en el ámbito internacional se ha transmitido como posible modelo económico que contribuye a solucionar las crisis empresariales, económicas y sociales, a través de las empresas que realizan acuerdos asociativos y de autogestión impulsores del desarrollo local. El trabajo se refiere a la organización de las empresas de economía solidaria como modelo de gestión, con el propósito de contribuir al empresariado, mostrando la manera de llevar a cabo su gestión de modo eficaz y en coherencia con la cultura de la economía solidaria.

El capítulo tres estudia el componente conceptual de las organizaciones de economía social y solidaria en México, para comprender su función social en el desarrollo de la economía mexicana. De igual manera, se reflexiona sobre el valor que tiene la economía solidaria como una alternativa para el desarrollo de las comunidades, toda vez que este tipo de instituciones se convierten en fuentes laborales que pueden permitir a las familias contar con una mejor calidad de vida.

En el capítulo cuatro, los autores se enfocan en la medición de la madurez organizacional, en un estudio de caso, a través de la aplicación del modelo Colombian Project Management Maturity Model (CP3M). La madurez organizacional se evidencia en la forma como están organizados los diferentes procesos y en su mejora continua, que dará como resultado el incremento de la capacidad de la empresa para ejecutar proyectos y alinearlos con las metas organizacionales. Las organizaciones que enfocan su gestión estratégica en proyectos están mejor preparadas para lograr sus resultados misionales.

En el capítulo cinco, los autores muestran la importancia de la gestión financiera en las empresas y en otro tipo de organizaciones, como uno de los factores determinantes para la longevidad y prosperidad de los negocios. Debido al enlace de la gestión financiera con todas las actividades de una empresa, es fundamental que haya una mejor comprensión de todos los procesos relacionados con las finanzas, por parte del personal involucrado con alguna actividad de gestión y, mucho más, por parte de los profesionales que desempeñan funciones directamente en el área financiera de la organización.

En el capítulo seis se analizan los factores de éxito en la gestión de las pymes en la ciudad de Medellín, Colombia. Se presentan los diferentes programas de fortalecimiento empresarial que se ofertan en Medellín, y las estrategias de sostenibilidad y desarrollo en las micro y pequeñas empresas (mypes), que representan el 97 % del tejido empresarial en la ciudad. Los programas de acompañamiento muestran que su propósito es ejecutar procesos en las diferentes áreas de gestión en las mypes, con acciones de mejora en aspectos importantes en el ámbito empresarial como la estructura, la comercialización, la productividad, la asociatividad, la administración del talento humano, entre otros.

El trabajo realizado para el capítulo siete muestra las ventajas competitivas en pymes madereras latinoamericanas. Las pymes juegan un papel importante en los países en vía de desarrollo, pues incrementan la dinámica empresarial de las economías y posibilitan el rápido crecimiento territorial y la generación de oportunidades para la población. Este trabajo exploratorio realizado con pymes madereras de la provincia de Misiones, Argentina, tiene como propósito sugerir aspectos válidos para las empresas de la región y el sector estudiado, y para empresas de otros países y sectores similares.

Otro capítulo que estudia asuntos relacionados con las pymes es el ocho. El análisis se hace frente a la estrategia de marketing organizacional en las pequeñas y medianas empresas. La mayoría de estas no cuenta con una adecuada estrategia de marketing (también conocida como estrategia comercial, estrategia de venta o mezcla de mercadeo). La gestión del marketing es el tema central del capítulo, que busca enfatizar en la teorización del valor que representa la conceptualización

de la mercadotecnia, el mercado, para el desarrollo de estrategias que permitan su crecimiento, desarrollo y posicionamiento en el tiempo.

El capítulo nueve hace referencia a una interesante temática sobre marketing ferial de la empresa familiar en Europa. Es un estudio realizado en 312 empresas expositoras en diversos certámenes de las cuales el 63,8 % eran familiares se analiza la estrategia de marketing ferial y su impacto en los resultados que las empresas familiares logran participando en ferias y salones comerciales. Los hallazgos permiten concluir que una mayor profesionalización de las empresas y una política comercial diversificada, conducen a que las empresas familiares obtengan mejores resultados de su participación en las ferias comerciales.

En el capítulo diez se profundiza la teoría del desarrollo social como un componente humano. Las organizaciones son importantes en la construcción de tejido social y contribuyen al impulso de la economía, al desarrollo local, global, al progreso colectivo y a la satisfacción de las necesidades básicas. Es fundamental la sinergia entre individuos, organizaciones, sociedad y su impacto en la gestión organizacional. Entender la organización como un ente social tiene infinitas ventajas tanto para su desarrollo, como para el de todas las partes implicadas en sus procesos y actividades.

Una interesante perspectiva de la manera como el covid-19 ha afectado el desarrollo empresarial y el mercado laboral se puede leer en el capítulo once. Los efectos de la pandemia están reconfigurando los programas de salud y seguridad en el trabajo, como mecanismos para la protección de la salud de los trabajadores. El cuidado de la salud es una corresponsabilidad del Estado, los empleados y los empleadores, no como respuesta a unos lineamientos normativos, sino como un interés común que pone el bienestar y la salud de los trabajadores como elemento fundamental para el desarrollo organizacional.

El capítulo doce analiza el desafío que afrontan los directivos de compañías multinacionales que tienen operaciones directas en contextos geopolíticos internacionales. Este trabajo tiene como objetivo estudiar la relación entre el riesgo geopolítico y la reputación corporativa en las operaciones de empresas multinacionales por fuera de su país de origen. Este análisis permite resaltar la importancia de la planeación y la anticipación en la gestión de riesgos

geopolíticos con base en decisiones técnicas, éticas y estrategias de las compañías que las lleven a tener conciencia de las implicaciones de sus decisiones de internacionalización en su reputación corporativa.

En el capítulo trece se realiza un comparativo entre gestión y administración, de una parte, y entre políticas públicas y su gestión, de otra; uniendo los conceptos en ellos tratados e incorporando, a partir de una revisión documental profunda, un concepto integral de gestión y administración desde la visión empresarial y las políticas públicas, temas que se vienen trabajando desde hace tres décadas como la nueva gestión pública. El capítulo finaliza describiendo los problemas y obstáculos de las políticas públicas en su gestión.

César Alveiro Montoya Agudelo
Elkin Darío Rave Gómez
Editores

GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA CULTURA COMO PLATAFORMA DE INNOVACIÓN (UN ACERCAMIENTO A LA LITERATURA)



*Luis Cristian Soto-Jáuregui
Paddy Reiza Verde-Fasil*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Soto-Jauregui, L. C. y Verde-Fasil, P. R. (2021). Gestión organizacional de la cultura como plataforma de innovación. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 17-53). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es presentar una revisión de los aportes académicos que se han realizado sobre la gestión de la cultura organizacional y su contribución al desempeño de la innovación, acordes con la evolución de la gestión organizacional. Para cumplir con tal propósito, se revisa la literatura a partir de la búsqueda de artículos académicos en la base de datos Web of Science, seguido de un proceso de referenciación cruzada a través de la cual se identifican los estudios y textos de impacto relevante. Los resultados sugieren que la cultura es un campo de conocimiento necesario para la gestión organizacional actual, facilitando u obstaculizando los comportamientos basados en valores y supuestos básicos orientados hacia la innovación y sus variadas dimensiones, que de igual manera son indispensables para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Se concluye que tanto la gestión de la cultura como la innovación organizacional, más que procesos aislados, son asuntos estratégicos que deben ser manejados desde la alta dirección con una visión holística, contando con el respaldo metodológico de las áreas responsables de su estructura e implementados con la participación de todos los miembros de la organización.

PALABRAS CLAVE: cultura organizacional, gestión organizacional, innovación, ecosistemas de innovación.

ABSTRACT

The objective of this work is to present a review of the academic contributions made over time on the management of organizational culture and its contribution to the performance of innovation, in line with the evolution of organizational management. To fulfill this purpose, a literature review is carried out from the search for academic articles in the Web of Science database, followed by a cross-referencing process through which impact studies and texts were identified. relevant. The results suggest that culture is a field of knowledge necessary for current organizational management, facilitating or hindering behaviors based on values and basic assumptions oriented towards innovation and its various dimensions, which are also essential to achieve a sustainable competitive advantage. It is concluded that both the management of culture and organizational innovation, more than isolated processes, are strategic issues that must be managed from the top management with a holistic vision, with the methodological support of the areas responsible for its structure and implemented with the participation of all members of the organization.

KEYWORDS: Organizational Culture, Organizational Management, Innovation, Innovation Ecosystems.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar uma revisão das contribuições acadêmicas feitas ao longo do tempo sobre a gestão da cultura organizacional e sua contribuição para o desempenho da inovação, em linha com a evolução da gestão organizacional. Para tanto, é realizada uma revisão da literatura a partir da busca de artigos acadêmicos na base de dados Web of Science, seguida de um processo de referência cruzada por meio do qual foram identificados estudos de impacto e textos. relevante. Os resultados sugerem que a cultura é um campo de conhecimento necessário à gestão organizacional atual, facilitando ou dificultando comportamentos baseados em valores e pressupostos básicos voltados para a inovação e suas diversas dimensões, também essenciais para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Conclui-se que tanto a gestão da cultura como da inovação organizacional, mais do que processos isolados, são questões estratégicas que devem ser geridas desde a alta gestão com uma visão holística, com o apoio metodológico das áreas responsáveis pela sua estrutura e implementadas com a participação de todos os membros da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional, Gestão Organizacional, Inovação, Ecossistemas de Inovação.

Introducción

Las organizaciones son vistas como pequeñas sociedades que pueden ser definidas por su cultura, la cual se asemeja metafóricamente a la personalidad de los individuos. En su época, los autores abordaban la cultura organizacional como una consecuencia de la cultura de la sociedad y se realizaban grandes esfuerzos por determinar su relación con el desempeño de las organizaciones (Allaire y Firsirotu, 1984), encontrando que el origen del interés en los estudios sobre la cultura aplicada a las organizaciones se dio en los años 80, cuando se identificaron las grandes diferencias entre el sistema productivo norteamericano y el japonés, como resultado de una serie de investigaciones que tuvieron lugar en las décadas de 1960 y 1970 (Rodríguez Garay, 2009).

El concepto de cultura y organización tiene su base epistemológica en la acción social, con una perspectiva cognitiva. A través de la cultura se pueden explicar el orden y los patrones de las experiencias vividas por los seres humanos, a la vez que se puede facilitar el cumplimiento exitoso de la estrategia organizacional mediante el esfuerzo de los líderes en el direccionamiento del curso de sus organizaciones (Smircich, 1983).

Con los aportes de Pettigrew (1979) se va desarrollando el concepto de la cultura organizacional, definida por este autor como “el sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p. 351), teoría que es complementada por diversos autores, entre los que encontramos las citas realizadas por Cújar Vertel et al. (2013) a diversos autores como Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término “simbolismo organizacional” (p. 351), Schwartz y Davis (1981), que la definen como “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p. 351). Barney (1986) argumenta que es posible convertirla en una ventaja competitiva. Luego aparecen aportes representativos como el de E. Schein y otros autores que abordan las líneas teóricas de la cultura organizacional (Cújar Vertel et al., 2013).

Según Schein (2009) la cultura organizacional no puede ser definida de manera simplista por sus elementos o manifestaciones, tales como los valores, los ritos y rituales, o el clima de la compañía de forma desarticulada. La mejor manera de pensar sobre la cultura es en sus niveles, argumentando la necesidad de entender y administrarlos desde los más profundos, bajo la premisa de que ella está formada desde lo muy visible hasta lo más invisible y tácito que tiene una organización.

La innovación organizacional, por su parte, se enfoca en la creación o edición de una idea para originar nuevos productos, servicios, estructuras, procesos y políticas, de manera que los problemas pueden ser resueltos con las nuevas soluciones, ideas y paradigmas desarrollados previamente (Li et al., 2018). Los nuevos modelos de innovación han propuesto cambios en la forma en que las organizaciones adquieren nuevas ideas, abriendo sus fronteras a actores tanto internos como externos, llegando a la denominada innovación abierta (Laursen y Salter, 2006) que posteriormente, al ser combinada con la innovación responsable, facilita el origen del concepto de innovación abierta 2.0 como una solución que desarrolla prácticas responsables con el entorno y los diferentes grupos de interés, integrando factores socio-éticos en los diferentes contextos de manera menos costosa y menos disruptiva (Long y Blok, 2018).

Por otro lado, al integrar los sistemas de innovación tecnológica con los sistemas de innovación social se originan los denominados ecosistemas de innovación, a partir de los cambios económicos, sociales y tecnológicos, transformando el modelo individualista propuesto por Schumpeter en 1942, que ahora, a partir de la digitalización de la tecnología, hace posible crear sistemas de colaboración en los que participan los diferentes actores en una cadena de producción, repensando así las propuestas de valor (Kolloch y Dellermann, 2018).

Es necesario entender la relación entre entidades humanas y tecnológicas, las cuales dan forma a los mencionados ecosistemas de innovación y dan lugar entonces a una red socio-tecnológica como un nuevo paradigma de estudio (Kolloch y Dellermann, 2018). Por su parte, Rossetto et al. (2018) hacen un

recorrido por las diferentes teorías de innovación, desde Nelson y Winter (1977) y Aberthany y Clark (1985) hasta Cancino (2017), exponiendo así el proceso evolutivo de este concepto, que sin lugar a dudas aporta gran valor al área de conocimiento, teorías que son complementadas con los enfoques propuestos por Manniche y Testa (2018): por un lado el enfoque de conocimiento (posesión cognitiva) en el que se cree en el conocimiento como un activo que puede ser transferido en espacio y tiempo, y por otro lado de aprendizaje (perspectiva de procesos sociales), en el cual se prioriza el proceso de adquisición de conocimiento que es posible únicamente gracias a modelos sociales de interacción más que el conocimiento en sí mismo. Todos estos son reconocidos como conceptos claves para comprender la innovación.

Se hace evidente entonces la relación que existe entre el ajuste de la cultura a la estrategia organizacional para promover la innovación, lo cual se logra concluir luego de la aplicación del instrumento de evaluación de la cultura organizacional propuesto por Cameron y Quinn en 183 empresas de China (Chen et al., 2018).

El propósito del presente trabajo consiste en identificar la evolución y el estado actual del conocimiento acerca de la relación que existe entre la gestión de la cultura organizacional como instrumento para la generación de una ventaja competitiva basada en la innovación.

Tomando como referencia, entre otras, las discusiones mencionadas en los párrafos anteriores, en este trabajo se busca presentar una revisión de los aportes académicos existentes acerca de la influencia de la gestión organizacional de la cultura sobre la aplicación de diferentes estrategias de innovación acordes a la evolución de este concepto en la teoría y en la práctica de la gestión organizacional.

Gestión organizacional de la cultura

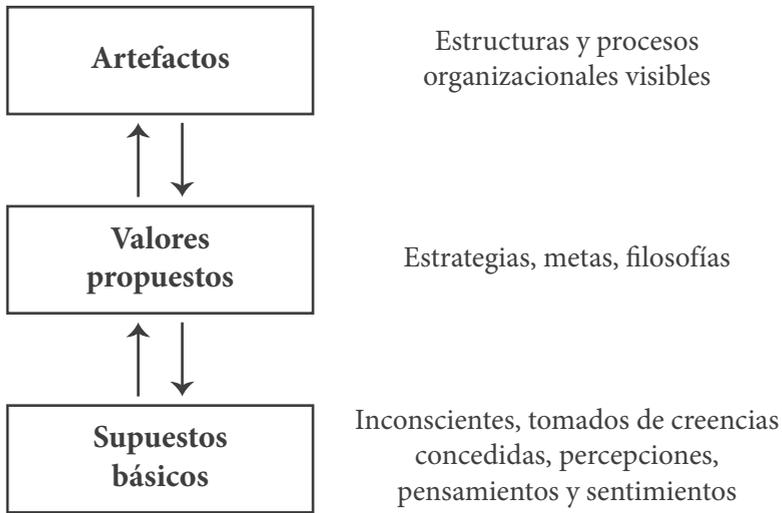
Desde el origen de los estudios de la cultura organizacional, dadas las diferencias de los sistemas regionales de producción (Rodríguez Garay, 2009), se reconoció que existe una estrecha relación entre el liderazgo y la cultura organizacional,

lo que impacta en los resultados de los trabajadores a partir del compromiso de la gerencia media. La relación liderazgo-cultura-resultados se puede evidenciar de igual manera en ambos sentidos (Chong et al., 2018).

Cuatro frases facilitaron la comprensión de lo que representa la cultura en las investigaciones realizadas por Martin y Siehl (1983): 1) Las culturas ofrecen una interpretación de la historia de las instituciones, que los integrantes pueden utilizar para identificar cómo esperan ser en el futuro. 2) Las culturas pueden generar el compromiso con los valores organizacionales o filosofía gerencial, de tal forma que los empleados sientan que están trabajando por algo en lo que creen. 3) Las culturas sirven como un medio de control, aprobando o prohibiendo de manera informal algunos patrones de comportamiento. 4) Es posible que algunos tipos de cultura estén asociados con altos niveles de productividad y rentabilidad.

Argumentando que la cultura organizacional no puede ser definida de manera simplista por cada uno de sus elementos o manifestaciones de forma desarticulada, se propuso que la mejor manera de entender la cultura es estudiando y administrando sus niveles más profundos, bajo la premisa de que ella está formada por elementos superficiales manifiestos en sus artefactos, pasando por los valores, hasta llegar a lo profundo de los supuestos ubicados en un nivel que los hace invisibles y tácitos (véase figura 1), frente a lo cual se explica que la cultura es un modelo de supuestos tácitos compartidos que fueron aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas; por lo que uno de los enfoques expuestos para comprender la cultura es a través de la observación y las conversaciones con las personas que hacen parte de la organización, de manera que los supuestos nombrados se puedan exteriorizar. Es importante anotar que no hay una cultura correcta o una errónea de forma predeterminada, excepto por la relación que tiene esta con el contexto general de la organización que se analiza (Schein, 2009).

FIGURA 1. LOS TRES NIVELES DE LA CULTURA



FUENTE: SCHEIN (2009).

La cultura de las organizaciones puede tener una categoría dominante, concebida como el conjunto de artefactos, valores y creencias compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Igualmente, podemos encontrar otra categoría con tres tipos de subculturas: **1) Potencializadora:** corresponde a equipos en los que se encuentra una mayor adhesión a los valores compartidos en la cultura dominante. **2) Ortogonal:** se da en equipos que, además de compartir los valores de la cultura dominante, se hacen compatibles con los valores propios de cada sujeto. **3) Contracultural:** toma valores que son opuestos a los definidos por la cultura dominante, generando un desafío que consiste en tratar de alinear los valores de las dos clases de cultura, ya que ellos representan un asunto importante para cada participante (Martin y Siehl, 1983).

Según Allaire y Firsirotu (1984), se han identificado ocho escuelas que agrupan las diferentes teorías de cultura organizacional: “funcionalista, estructural funcionalista, ecológica, histórica, estructuralista, mutua, simbólica y cognitiva” (p. 166), mientras que desde el punto de vista empírico, se encuentran dos grandes corrientes de estudios sobre cultura organizacional:

1) orientadas a identificar las variables de la cultura y su relación con los resultados organizacionales y 2) estudios entre culturas que buscan asociar la cultura organizacional con los elementos culturales de las zonas geográficas, incluyendo en esta última características como el liderazgo y el comportamiento organizacional (Martínez Avella, 2010).

Las escuelas mencionadas en el párrafo anterior fueron clasificadas por Allaire y Firsirotu (1984) en su artículo original de acuerdo con la literatura sobre “Organization/Management” (O/M) en:

Organizaciones como sistemas socioculturales: 1) *Escuela Funcionalista*: las organizaciones son teatros a través de los cuales las personas buscan satisfacer sus necesidades y la cultura es un instrumento para ubicar a las personas en la mejor posición posible para cumplir los objetivos. 2) *Escuela estructural-funcionalista*: las organizaciones son representaciones funcionales de la sociedad usadas para legitimar los valores y mitos, por lo tanto, la cultura es útil para mantener el orden social y los mecanismos de adaptación. 3) *Ecológica-adaptativa*: las organizaciones son representaciones sociales que toman la forma necesaria para adaptarse a su ambiente, así que la cultura es un sistema de patrones de comportamientos transmitidos socialmente para relacionar a las comunidades humanas con sus configuraciones ecológicas. 4) *Histórica-difusionista*: las organizaciones, sus estructuras y estrategias son producto del flujo de las situaciones y procesos de evolución de la sociedad y la cultura corresponde a las configuraciones temporales, interactivas, orgánicas y autónomas generadas a lo largo del tiempo.

Organizaciones como sistemas de ideación: 5) *Cognitiva*: las organizaciones son artefactos de mapas mentales que representan vistas y códigos compartidos por sus miembros y la cultura es un producto del aprendizaje humano que les permite a los individuos definir la forma en que se han organizado sus experiencias en el mundo real, dándole una estructura basada en conceptos y preceptos. 6) *Estructuralista*: las estructuras y procesos organizacionales son el reflejo de las características y limitaciones de los procesos cognitivos humanos; las elaboraciones y artefactos culturales son el resultado de la combinación de sistemas de símbolos compartidos que son creaciones acumulativas de la

mente, así como de los principios universales e inconscientes. 7) *Estructura de equivalencia mutua*: las organizaciones funcionan como el punto de intersección y sincronización entre las características individuales y el sitio donde se encuentran los micro-motivos de los actores para conformar un macro-comportamiento organizacional como resultado de la coordinación de estructuras cognitivas mutuamente predictivas; la cultura se forma de una serie de procesos cognitivos estandarizados que crea el marco general para el comportamiento de las personas. 8) *Simbólica*: las organizaciones son el resultado de su historia y del liderazgo pasado y presente que crea y mantiene el sistema de símbolos como ideologías, mitos, valores, sagas, carácter y estructuras emocionales; la cultura es la fábrica de significado para los seres humanos a partir de una interpretación de la experiencia que guía su accionar, por lo tanto el análisis de la cultura no se puede considerar una ciencia experimental en la búsqueda de leyes, sino más bien una ciencia interpretativa que explora los significados para las personas.

Paro Pereira y Gerolamo (2017), por su parte, refieren los aportes de autores como Cameron y Quinn (2006), Cameron y Green (2004) y Bhasin (2011; 2012), quienes exponen que la cultura tiene una gran importancia por su relación con el desempeño organizacional, y argumentan que las organizaciones que logran alinear estrechamente su cultura con la correspondiente estrategia, obtienen beneficios positivos y de gran magnitud.

Al realizar la comparación de diversas culturas alrededor del mundo, se encuentra que todas ellas presentan cinco problemas que son resueltos de forma particular según cada realidad (Hofstede et al., 2002):

1) Identidad de los individuos frente a la identidad colectiva. Se evidencia que las culturas relativamente individualistas son más saludables que las colectivas, al observar que la diferenciación clara de los integrantes aporta valor en el logro de los objetivos.

2) Jerarquía, también conocida como la distancia del poder. Este problema está asociado a qué tan separados se encuentran las personas frente a la posición de poder. En una analogía con situaciones cotidianas, los autores

manifiestan que: “Los padres no son niños, los líderes no son seguidores y los reyes no son ciudadanos” (p. 36). Encuentran que tienen una mejor salud las sociedades en las que la distancia del poder es pequeña, frente a aquellas que tienen una mayor distancia.

3) **Género**, que podemos clasificar por un lado en la orientación al cuidado (enfoque femenino) y por el otro en la orientación hacia el logro (enfoque masculino), que no debe ser confundido con hombres y mujeres. En este elemento podemos observar que las culturas femeninas buscan ser más equitativas que aquellas de clasificación masculina. Si observamos los diferentes países en los cinco continentes encontramos que cada uno de ellos tiene una orientación definida, lo cual puede ser llevado a la realidad organizacional.

4) **Verdad**, aquí encontramos diferencias entre las sociedades que evitan la incertidumbre frente a las que son tolerantes a ella. Se evidencia que en las primeras se han definido reglas y normas claras para los locales, pero difíciles de entender y asimilar por personas que vienen de afuera.

5) **Virtud**, enfocada en la elección entre el presente y el futuro o la orientación de largo plazo frente al corto plazo. La virtud y la verdad son complementarias, por lo que encontramos sociedades que priorizan el tiempo y otras que priorizan las tradiciones.

Martin y Siehl (1983) indican que ya sea de forma intencionada por la gerencia o por la aparición de diversas subculturas, la cultura en las organizaciones puede ser transformada, mientras que autores como Wilkins (1983) y Wilikins y Ouchi (1983) citados por Cújar Vertel et al. (2013) creen que la cultura es difícil de cambiar por cuanto se construye a partir de historias, lenguaje y costumbres de los miembros de la organización. De forma más reciente se encuentran posiciones en las que se reconoce la cultura como factor de competitividad y productividad en la empresa, debido a que está apoyada en las capacidades intelectuales de los trabajadores. De acuerdo con todos los autores referidos, resulta muy conveniente la comprensión de los elementos que hacen parte de la cultura, brindando herramientas para tomar decisiones que en el largo plazo puedan facilitar el bienestar de la organización y sus colaboradores (Cújar Vertel et al., 2013).

Se considera que la cultura organizacional puede ser transformada a través de diversas técnicas con el fin de alinear los comportamientos de las personas con los objetivos. En esta investigación se encontraron dos corrientes relacionadas con la gestión de la cultura organizacional: 1) la perspectiva orientada al desempeño (procesos) y 2) la perspectiva orientada a las personas (valores). Así mismo, se resaltan cuatro modelos de administración de la cultura organizacional: 1) Schein (1990), 2) Hatch (1993), 3) Trompenaars y Wooliams (2003) y 4) Cameron y Quinn (2011), los cuales presentan diversos enfoques en las dos categorías mencionadas (Marcillo Indacochea et al., 2018).

Existen múltiples modelos cualitativos y cuantitativos de medición de la cultura organizacional, entre los cuales se resalta el modelo CVF (Competing Values Framework-Marco de Valores Competitivos) propuesto por Cameron y Quinn (2006), que utiliza el cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) como método para la recolección de datos, identificando dos dimensiones de la cultura: foco interno versus foco externo y flexibilidad versus estabilidad, que al ser colocadas en una matriz, permiten observar cuatro tipos de posibles culturas organizacionales: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (véase figura 2) (Paro Pereira y Gerolamo, 2017).

De igual forma, citando el modelo propuesto por Daniel Denison, se argumenta que el gerente debe estar en la capacidad de gestionar la cultura y sus componentes, identificando el tipo de cultura que requiere la compañía y los cambios que deben ser implementados para llegar a ese ideal (Martínez Avella, 2010). La cultura se puede formar desde referentes externos, de orden nacional, regional, profesional y sectorial, así como desde criterios internos como los sistemas formales de la organización (sistemas) y las creencias compartidas por sus integrantes. Por su parte, Rodríguez Garay (2009) citando a García y Dolan (1997) afirman que la cultura organizacional se puede cambiar, decisión que debe responder a las siguientes razones: razones estratégicas, optimización de los sistemas organizativos, razones normativo-legales y razones ético-sociales (Rodríguez Garay, 2009).

FIGURA 2. MODELO DE CULTURA MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA (CVF)



FUENTE: CAMERON Y QUINN (2006), CITADO EN PARO PEREIRA Y GEROLAMO (2017).

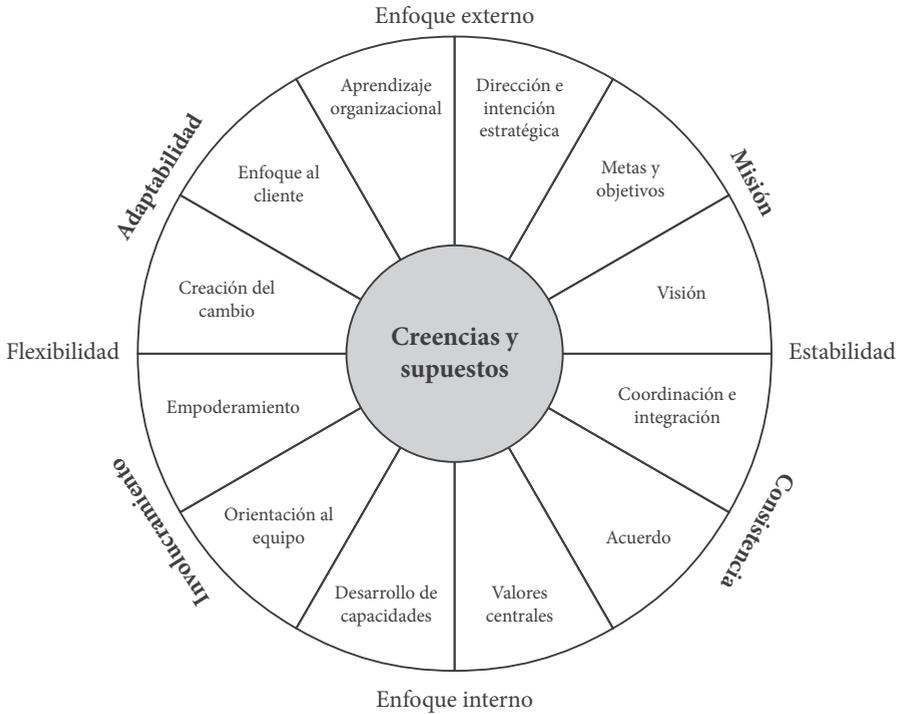
Con base en su investigación, Denison y Mishra (1995) han desarrollado el modelo multidimensional de rasgos culturales (véase figura 3), que se convierte en la base para desarrollar el modelo de cultura organizacional de Denison citado en Martínez Avella (2010) (véase figura 4).

FIGURA 3. MODELO MULTIDIMENSIONAL DE RASGOS CULTURALES



FUENTE: DENISON Y MISHRA (1995).

FIGURA 4. MODELO MULTIDIMENSIONAL DE RASGOS CULTURALES DE DENISON



FUENTE: MARTÍNEZ AVELLA (2010, P. 174).

Las encuestas y cuestionarios de medición de la cultura organizacional nos permiten identificar parcialmente los artefactos, algunos valores, pero muy pocos supuestos básicos. Los cuestionarios de medición de la cultura siempre son insuficientes. Preguntar a los individuos sobre los procesos organizacionales resulta ineficiente; es recomendable realizar grupos focales y de discusión abierta sobre los supuestos compartidos. Existen algunos supuestos que no pueden ser modificados simplemente porque se encuentran en un nivel de profundidad en la cultura, aunque en el discurso se hayan definido nuevos valores o estilos de comportamiento deseados. Siempre los supuestos básicos ubicados en el nivel

más profundo de la cultura son tácitos y fuera de la consciencia, pero pueden estar disponibles para la observación (Schein, 2006), mientras que O'Reilly, Chatman y Caldwell proponen un modelo para la medición de la cultura organizacional y la importancia de reconocer el ajuste de los individuos a la organización (O'Reilly et al., 1991).

Para finalizar, tomando los aportes más recientes en materia de cultura organizacional, se logra evidenciar que este constructo, estudiado desde la perspectiva de diversos factores organizacionales, tiene relaciones con aquellas áreas de conocimiento que marcan la evolución y el momento histórico de la gestión de las organizaciones. Se encuentra, por ejemplo, su relación con la innovación individual (Heinze y Heinze, 2018), como estímulo a la innovación en el servicio (Taghizadeh et al., 2019). Se evidencian su aporte a los niveles de innovación de las pequeñas y medianas empresas de economías en desarrollo (Sánchez-Báez et al., 2020), como facilitador para la implementación de la industria 4.0 y sus tecnologías asociadas (Ziaei Nafchi y Mohelská, 2020) en complemento con su rol de intermediación para el uso de dichas herramientas para el análisis de datos de negocios y el desempeño organizacional (Upadhyay y Kumar, 2020), su articulación con la gestión de recursos humanos para desarrollar capacidades de innovación (Botelho, 2020) y el logro del compromiso y satisfacción laboral de grupos específicos de la población (Park y Doo, 2020), la alineación estratégica con los sistemas de información (Chtourou Ben Amar y Ben Romdhane, 2019), su aporte al manejo de problemas relacionados con cierto tipo de población en instituciones de educación (Dolamore y Richards, 2020), su impacto en el cumplimiento de las metas organizacionales (Seixas et al., 2020), así como su vínculo con los estilos de liderazgo para alcanzar la excelencia empresarial (Lasrado y Kassem, 2020) y la forma en que influye en el desarrollo de carrera de organizaciones públicas de servicios civiles (Reeder, 2020), como una muestra apenas de los aportes que la cultura organizacional realiza al desarrollo de conocimientos científicos relacionados con la gestión empresarial.

De acuerdo con los resultados académicos de los diferentes estudios en torno a la cultura organizacional, se cuenta con evidencia teórica y empírica

para plantear que la cultura organizacional corresponde a una dimensión de la gestión de las organizaciones que debe ser asumida como una responsabilidad vital para alcanzar los objetivos y niveles de desempeño esperados.

Gestión de la innovación

La innovación se ha convertido en un facilitador estratégico de la ventaja competitiva, permitiendo el incremento de la sostenibilidad, la productividad, el crecimiento económico y la competitividad del negocio (Abdi et al., 2018). Por otro lado, Teece et al. (1997) argumentaron que algunas organizaciones desarrollan estrategias basadas en la adquisición de múltiples activos tecnológicos; sin embargo, este tipo de estrategias no es suficiente para alcanzar una ventaja competitiva, pues dicha ventaja es el resultado de la innovación en los productos y de un gran uso de los recursos tecnológicos disponibles.

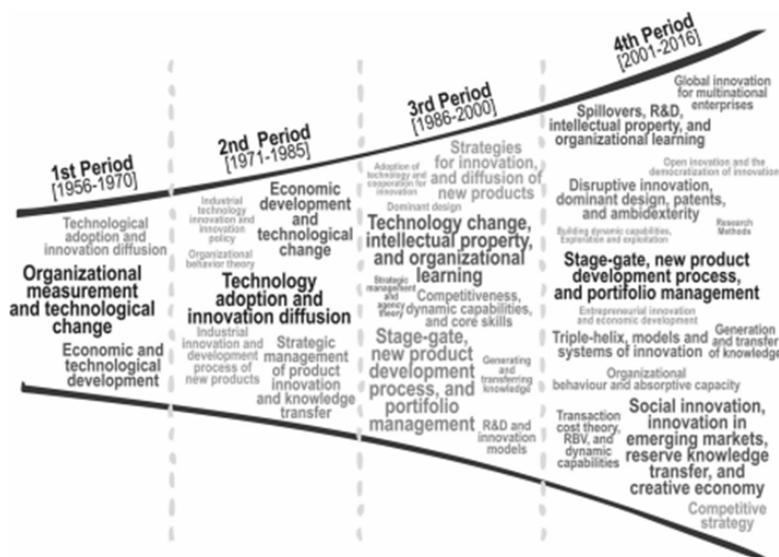
La innovación organizacional se enfoca en la creación o edición de una idea para generar nuevos productos, servicios, estructuras, procesos y políticas, de manera que los problemas pueden ser resueltos con las nuevas soluciones, ideas y paradigmas que han sido desarrollados (Li et al., 2018). Rosetto y otros autores hacen un recorrido por las diferentes teorías de innovación, desde Nelson y Winter (1977), Aberthany y Clark (1985), hasta Cancino (2017), exponiendo el proceso evolutivo de este concepto, que sin lugar a duda aporta gran valor al área de conocimiento. Se han identificado las sub áreas de estudio relacionadas con la innovación y su evolución en las últimas seis décadas (véase figura 1.5) (Rosetto et al., 2018).

Se presentan las principales redes de investigación en torno a los temas de innovación en el mundo actual, resaltando el crecimiento del conocimiento generado, con relación a las etapas anteriores:

- 1) Proceso de desarrollo de nuevos productos, gestión del portafolio.
- 2) Innovación social, innovación en mercados emergentes, reserva de transferencia de conocimiento, economía creativa.
- 3) Spillovers, investigación y desarrollo, propiedad intelectual, aprendizaje organizacional.

- 4) Triple Helix, modelos y sistemas de innovación.
- 5) Innovación disruptiva, diseño dominante, patentes, ambidextralidad.
- 6) Estrategia competitiva.
- 7) Teoría de costo de transacción, capacidades dinámicas.
- 8) Comportamiento organizacional y capacidad de absorción.
- 9) Innovación global para empresas multinacionales.
- 10) Generación y transferencia de conocimientos.
- 11) Innovación abierta, democratización de la innovación.
- 12) Innovación emprendedora, desarrollo económico.
- 13) Métodos de investigación.
- 14) Construcción de capacidades dinámicas, exploración y explotación (Rossetto et al., 2018).

FIGURA 5. ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN



FUENTE: (ROSSETTO ET AL. (2018, P. 1352).

Se ha propuesto un marco para el estudio de los procesos de innovación multinivel, incluyendo los niveles micro (individuos en la organización), meso (organización) y macro (sistemas de innovación interorganizacional). Se evidencia que el éxito de la innovación, aplicando el marco multinivel propuesto, está fundamentado en la capacidad de la administración de crear y utilizar el conocimiento mediante prácticas sociales de aprendizaje, mientras que la innovación en un contexto micro se refiere a las acciones desarrolladas al interior de la organización. Pueden ser implementadas las comunidades de práctica (CoP), comunidades epistémicas y los sistemas sociales de aprendizaje. Manniche y Testa (2018), citando a Spender (1996), se refieren al nivel meso en el que el conocimiento es construido por las organizaciones, con énfasis en los procesos de trabajo, contextos sociales, artefactos culturales, acciones de grupo colectivo y participación. El conocimiento se ve como un fenómeno complejo, ambiguo y dinámico que resulta difícil de administrar; se identifican enfoques como la teoría de la actividad y el enfoque de autopoiesis. Por último, en el nivel macro encontramos los sistemas de innovación como estructuras que facilitan los procesos de aprendizaje e innovación de los actores del sistema; aunque no todos están referidos al conocimiento, se mencionan aquellos que se soportan en los procesos sociales de aprendizaje y están inmersos en contextos culturales e institucionales: distritos industriales, regiones de aprendizaje y sistemas regionales de innovación (Manniche y Testa, 2018), así como los ecosistemas de innovación que han ido tomando mayor fuerza (Soto-Acosta et al., 2018).

En las investigaciones recientes se han identificado varias formas de clasificar la innovación: 1) exploración, explotación, ambidiestralidad; 2) radical, incremental; 3) individual, grupal, organizacional, inter-organizacional; 4) de arriba hacia abajo (*top-down*), de abajo hacia arriba (*bottom-up*); 5) etapas en el proceso de innovación y requisitos de decisión (Brattström et al., 2018).

La innovación está basada en los enfoques, por un lado de conocimiento (posesión cognitiva) en la que se cree en el conocimiento como un activo que puede ser transferido en espacio y tiempo, y por otro lado de aprendizaje (perspectiva de procesos sociales), en el que se prioriza el proceso de adquisición de conocimiento que es posible únicamente gracias a modelos sociales de

interacción más que el conocimiento en sí mismo. En esta investigación se trabaja únicamente el segundo enfoque (Manniche y Testa, 2018).

Las comunidades intencionales de innovación son un tipo de red de aprendizaje e innovación que combina teorías sociales de interacción humana con estrategias de innovación intencional soportadas en la literatura sobre emprendimiento (Fortunato et al., 2017).

La salud interna de las organizaciones en entornos de vertiginosos cambios tecnológicos depende del perfeccionamiento de los sistemas tecnológicos, organizacionales y de gestión y no únicamente de las grandes inversiones dedicadas a la adquisición de tecnologías (Teece et al., 1997).

Las innovaciones radicales tienen una menor probabilidad de lograr los resultados esperados, sin embargo, la recompensa puede ser altamente satisfactoria, por lo que las organizaciones realizan grandes inversiones en investigación y desarrollo, mientras que las innovaciones incrementales representan un menor riesgo, aunque también una recompensa más modesta en cuanto al desempeño (Laursen y Salter, 2006).

La innovación social se refiere a la aplicación de nuevas ideas, pero esta vez aluden a la promoción de las relaciones inclusivas entre individuos, enfocándose principalmente en áreas como la educación, la salud y otras que busquen solucionar la exclusión social y las necesidades humanas, con metas diferentes a los resultados financieros. La innovación social se clasifica en cuatro conceptos de acuerdo con su escala y su alcance: Innovación social estructural, innovación social radical dirigida, innovación social complementaria dirigida e innovación social instrumental (Marques et al., 2018).

El concepto de innovación social debe considerar los contextos sociales, culturales, históricos y humanos en los que ocurre la innovación; por lo tanto es necesario incorporar una relación con otras áreas de conocimiento, por lo que se puede entender como un constructo multi e inter disciplinario (Costa Nogami et al., 2018).

Los nuevos modelos de innovación han propuesto cambios en la forma en que las organizaciones adquieren nuevas ideas, abriendo sus fronteras a actores tanto internos como externos, llegando a la denominada innovación abierta

(Laursen y Salter, 2006), que es un paradigma que busca la conexión de ideas y conceptos de múltiples ciencias y enfoques de administración, dando espacio además a la dicotomía entre la explotación y la exploración tecnológica. Se expone el concepto de innovación abierta 2.0 como una solución que a partir de la innovación abierta desarrolla prácticas responsables con el entorno y los diferentes grupos de interés, integrando factores socio-éticos en los diferentes contextos de manera menos costosa y menos disruptiva (véase figura 1.6). El modelo de innovación abierta 2.0 es concebido como la intersección entre innovación abierta y la innovación responsable (Long y Blok, 2018).

FIGURA 6. MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA 2.0



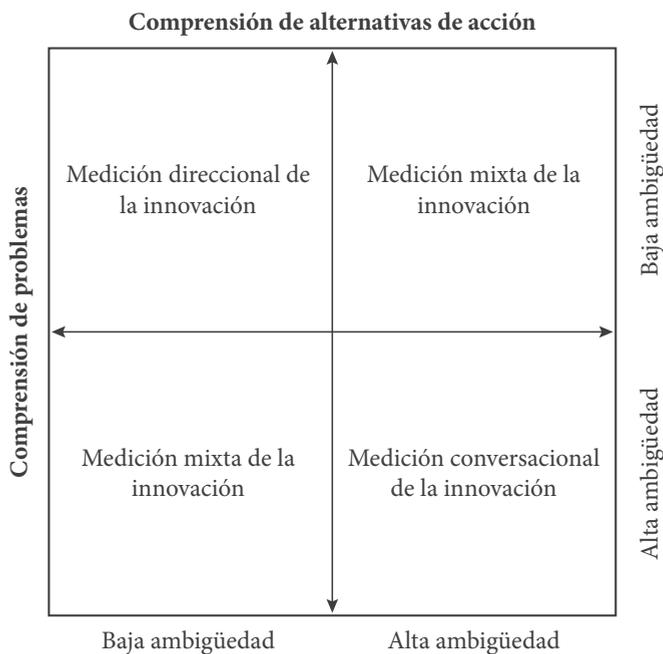
FUENTE: ADAPTADO DE LONG Y BLOK (2018).

Las comunidades intencionales de innovación promueven comportamientos innovadores y la creación de redes en comunidades en las que la innovación integra los esfuerzos de sus integrantes —individuales u organizacionales— (Fortunato et al., 2017). La apertura de la innovación crea una continua dependencia de los diferentes participantes de la economía, dando lugar a un sistema integrado de actores interdependientes y heterogéneos, que emergen en torno a las prácticas dinámicas y evolutivas de la innovación (Kolloch y Dellermann, 2018).

Se propone un modelo para determinar el enfoque de medición de la innovación teniendo en cuenta dos dimensiones: las alternativas de acción y los problemas, de las que se desprenden cuatro posibles enfoques según la posición

en la matriz (véase figura 1.7). Por otro lado, la medición de la innovación se debe orientar tanto a la tipología de explotación como de exploración y los mecanismos para realizar dicha medición y ajustarse de manera sistemática y contingente a las condiciones particulares de la realidad de la innovación estudiada (Brattström et al., 2018).

FIGURA 7. MARCO DEL PROCESO DE LA RELACIÓN ENTRE LA ATENCIÓN Y LA MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN



FUENTE: ADAPTADO DE BRATTSTRÖM ET AL. (2018).

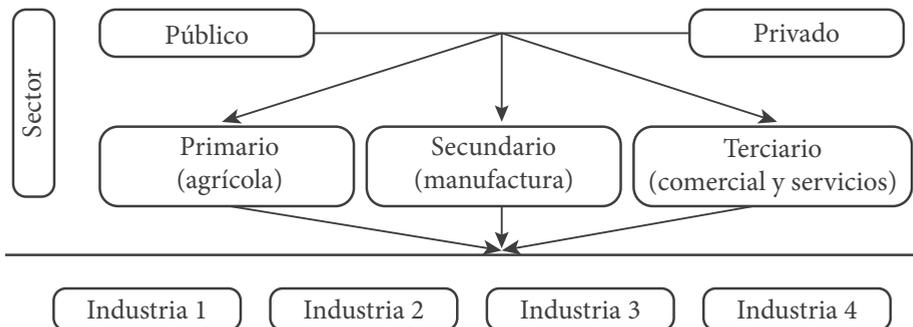
Con base en los estudios analizados, se ha evidenciado que la gestión de la innovación en las organizaciones, así como la cultura, constituye un factor de diferenciación y competitividad que permite que las organizaciones respondan de forma activa a las necesidades de su entorno, contando además con la

participación de diferentes partes interesadas en la generación de iniciativas de solución y aportando un valor significativo a la sociedad en general.

Relación de la gestión de la cultura con la innovación organizacional

Para abordar la relación que existe entre la cultura organizacional y la innovación, empezaremos por afirmar que estas dos teorías presentan comportamientos diferentes de acuerdo con el contexto en el que se desarrollan, y por lo tanto consideramos pertinente exponer que la industria corresponde a la actividad económica de una organización (Kolloch y Dellermann, 2018; Leal-Rodríguez et al., 2018; Liu et al., 2018; Nieves y Diaz-Meneses, 2018), mientras que el sector corresponde a una clasificación más amplia (Agolla y Van Lill, 2017; Ahmed et al., 2018; Batra et al., 2018; Della Corte et al., 2018; Przychodzen y Przychodzen, 2018; Sanni, 2018), tal como se observa en la figura 8.

FIGURA 8. DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE SECTOR E INDUSTRIA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Las universidades reconocidas por sus altos niveles de innovación alrededor del mundo presentan rasgos y estilos de liderazgo, así como culturas que impulsan el comportamiento de sus comunidades hacia el aprendizaje y la innovación permanente (Li et al., 2018). Es necesario entender la relación entre

entidades humanas y tecnológicas, las cuales dan forma a los ecosistemas de innovación y posibilitan una red socio-tecnológica como un nuevo paradigma de estudio (Kolloch y Dellermann, 2018).

Se hace evidente la relación que existe entre el ajuste de la cultura a la estrategia organizacional para promover la innovación. Sin embargo, en su investigación Chen et al. (2018) reconocieron que se ha limitado la recolección de los datos a compañías de China, y se ha utilizado el instrumento de tipos de cultura basado en el modelo de competencia en valores desarrollado por Cameron y Quinn (2006).

Se ha encontrado que el desarrollo de la cultura organizacional tiene un efecto positivo en la innovación empresarial, en cuanto facilita comportamientos orientados a la creatividad y generación de ideas a partir del conocimiento del mercado. Los empresarios de la industria automotriz han encontrado el efecto positivo que tiene la gestión del conocimiento sobre la innovación y su consecuente logro de resultados. (Abdi et al., 2018), así como se evidencia que el éxito de la innovación, se basa en las capacidades para crear y gestionar el conocimiento por medio del aprendizaje social (Manniche y Testa, 2018).

Naranjo-Valencia et al. (2016) han obtenido en su estudio evidencia empírica de un grupo de empresas industriales acerca de la importancia de la cultura organizacional para promover u obstaculizar sus capacidades de innovación y, por consiguiente, para mantener los niveles de desempeño y competitividad, argumentando que una cultura adhocrática (Cameron y Quinn, 2006) es la que mejor puede predecir el éxito en la innovación. Así mismo, los autores han expuesto que la innovación se convierte en un factor mediador entre la cultura organizacional y sus niveles de desempeño. Por otro lado, utilizando un análisis multivariado (Riivari y Lämsä, 2014), se evidencia la correlación entre las dimensiones de la innovación: productos, mercados, comportamientos, procesos e innovación estratégica y algunas dimensiones de la cultura organizacional relacionadas con una orientación ética: claridad, congruencia del supervisor, congruencia de la gerencia, factibilidad, transparencia, apertura a la discusión, orientación a la sanción y apoyo entre los actores, resaltando la relación directa que tienen los comportamientos de ética y conciencia de los supervisores y de

la alta gerencia para alcanzar los objetivos definidos. Los resultados del estudio realizado resultan coherentes con los hallazgos de la investigación realizada por Pučetaitè et al. (2016), quienes encuentran que la disponibilidad de recursos en algunas ocasiones puede restringir la capacidad de innovación empresarial, puesto que se puede entrar a zonas de confort que impiden su desarrollo.

Metodología

Para este trabajo se ha realizado una revisión de literatura, utilizando principalmente artículos académicos publicados en revistas internacionales indexadas en la base de datos Web of Science (WoS), garantizando la calidad de las publicaciones que serán seleccionadas. Se han utilizado también algunos libros de texto de autores seminales en el estudio de la gestión de la cultura organizacional.

Para la realización de la búsqueda de literatura en la base de datos mencionada, se han utilizado palabras claves en inglés como *organizational culture*, *corporate culture*, *innovation management*, *innovation*, *innovation ecosystem*, *organizational management*, las cuales se han combinado con operadores booleanos como AND y OR.

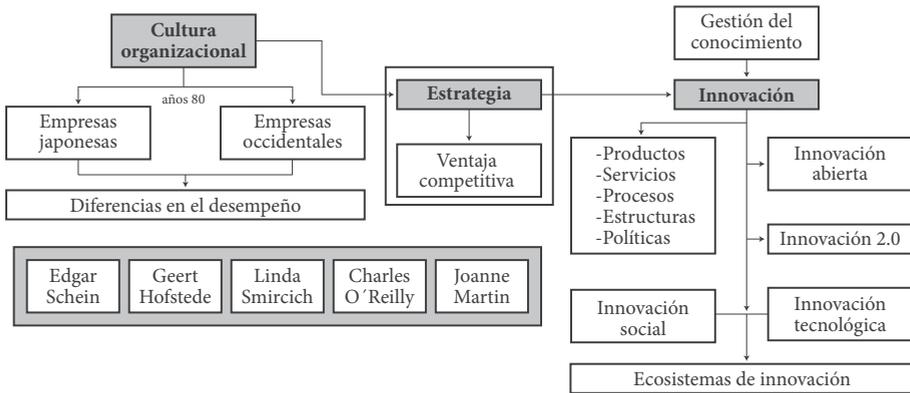
La selección de los artículos se realiza teniendo en cuenta que los términos de búsqueda de forma independiente o combinada aparezcan en el título de las publicaciones, de manera que se cuenta con un acercamiento a los conceptos y teorías relacionados con el propósito de este trabajo.

Luego de verificar la pertinencia de acuerdo con los términos de búsqueda y los títulos, se hace una revisión del *abstract* correspondiente como un filtro adicional en el proceso de elección de los trabajos que se van a utilizar.

Por último, los libros consultados especialmente relacionados con la cultura organizacional han sido elegidos mediante un proceso de referenciación

cruzada, analizando las citas de alta relevancia en los artículos identificados y seleccionados en los pasos anteriores.

FIGURA 9. RELACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los hallazgos de la literatura seleccionada han sido sistematizados y organizados de forma que se busca evidenciar los aportes más relevantes acerca de la relación que existe entre la gestión de la cultura organizacional como plataforma para promover la innovación de las organizaciones (véase figura 9).

Discusión

Las organizaciones que buscan obtener ventajas competitivas a través de la innovación deben de orientar y transformar su cultura organizacional alineando los comportamientos de las personas hacia los objetivos. Según Cameron y Quinn (2006) las organizaciones que logran alinear su cultura con la estrategia obtienen beneficios positivos y de gran magnitud, ante lo cual, utilizando el modelo multidimensional de Daniel Denison, se afirma que el gerente debe tener la capacidad de identificar la cultura que requiere la organización y gestionar

los cambios que sean necesarios, cambios que según García y Dolan (1997) citados por Rodríguez Garay (2009) pueden darse por razones estratégicas, de optimización de los sistemas organizativos, normativo-legales y ético-sociales, categorías que hacen parte de los sistemas de innovación.

La gestión de la cultura inicia con un proceso interpretativo de diagnóstico a través del cual se comprende la situación actual y cuáles son los rasgos que se deben desarrollar. Es importante destacar que, para que el gerente conozca la cultura organizacional, no es suficiente utilizar y aplicar encuestas y cuestionarios que únicamente se centran en medir la cultura, mas no en entender la profundidad de su concepto. Al respecto, Schein (2006) argumenta que para comprender la cultura son necesarias la observación y las conversaciones con las personas que forman parte de la organización, de manera que se puedan identificar los supuestos básicos y que estos se logren exteriorizar, para a partir de ello generar estrategias encaminadas hacia el logro de objetivos, los cuales se pueden orientar de manera funcional hacia la adopción de prácticas de innovación en sus diferentes tipificaciones.

Una organización con una cultura que promueve la generación de ideas para crear nuevos productos, servicios y procesos, se encuentra fomentando la innovación en un nivel micro y permite adaptarse rápidamente a los cambios. Loursen y Salter (2006) refieren que las innovaciones radicales tienen una menor probabilidad de lograr los resultados esperados, sin embargo, la recompensa puede ser altamente satisfactoria; para ello la cultura organizacional debe estar preparada para afrontar dichas innovaciones radicales. En la misma línea, Loursen y Salter (2006) exponen la necesidad de recibir ideas de innovación más allá de sus fronteras, llegando así a la denominada innovación abierta, la cual se enfrenta a procesos de transformación que dan origen a la innovación abierta 2.0, la cual aporta un valor sostenible a nivel social y ambiental (Long y Blok, 2018), y crea la necesidad de recurrir a los estudios organizacionales de la cultura buscando el ajuste de las personas a las necesidades de innovación (O'Reilly et al., 1991), para lo que resulta funcional recurrir a las escuelas de la cultura organizacional propuestas por Allaire y Firsirotu (1984) como fundamento para comprender la organización como un sistema sociocultural

en el que se construyen las condiciones necesarias para lograr la alineación de las personas con la empresa y, por otro lado, facilitar la creación de iniciativas y oportunidades de innovación, mediante la orientación de la organización como sistema de ideación.

Asimismo, Cameron y Quinn (2006) proponen el modelo de CVF (*competing values framework*) en el cual identifican cuatro posibles tipos de cuadrantes a los que puede pertenecer la cultura de una empresa: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. La cultura ideal para generar innovación entre los miembros es la adhocrática, pues representa al tipo de organizaciones que promueven la creatividad, el trabajo en equipo, toman riesgos aceptados y tienen líderes innovadores. Por tanto, este tipo de organizaciones se adapta a los cambios acelerados con mayor facilidad, mientras que la cultura jerárquica puede afectar negativamente a la innovación.

El modelo multidimensional de rasgos culturales propuesto por Denison considera cuatro dimensiones subdivididas en doce subescalas o índices. Entre estas, la dimensión de adaptabilidad interna y externa se caracteriza por tener una cultura en la que los miembros asumen riesgos, aprenden de sus errores y consideran a sus clientes como guías. Estas organizaciones son capaces de comprender el entorno del negocio y adaptarse rápidamente a los cambios e introducir innovaciones para gestionar el futuro. Asimismo, la dimensión de misión se caracteriza por tener una cultura comprometida con el logro de los objetivos, ya que los miembros tienen claros la dirección y los propósitos estratégicos de la organización. Utilizando por ejemplo el modelo de Denison (Martínez Avella, 2010) surge una proposición orientada a la posible necesidad de contar con ciertos tipos de cultura organizacional en diferentes niveles de intensidad para gestionar.

Schein (1993; 1996; 2009; 2010) propone el modelo de cultura empresarial basada en niveles diferenciados: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos con el fin de comprender el comportamiento de los miembros de la organización. Los artefactos son la parte superficial y visible de cultura y están compuestos por las estructuras y procesos; los valores propuestos están conformados por las estrategias, metas y filosofías; y, por último,

los supuestos básicos o tácitos forman la parte invisible e inconsciente de la cultura organizacional y comprenden las creencias, los pensamientos, las percepciones y los sentimientos. Es importante que se identifique especialmente el nivel más profundo e intangible de la cultura para poder gestionar estrategias que permitirán guiar el comportamiento de los miembros hacia la generación de ventajas competitivas y propuestas de alto valor agregado, así como para lograr los niveles de innovación y apropiación tecnológica a nivel organizacional en diferentes tipos de contextos (Heinze y Heinze, 2018; Sánchez-Báez et al., 2020; Taghizadeh et al., 2019; Upadhyay y Kumar, 2020; Ziaei Nafchi y Mohelská, 2020).

Conclusiones

Como proposición resultante de este trabajo se plantea que, para potenciar la innovación y su desempeño, será necesario que las organizaciones desarrollen culturas ajustadas a sus lineamientos estratégicos. Se evidencia también la necesidad de identificar, caracterizar y sistematizar el tipo de cultura requerido para las diferentes categorías de innovación.

La innovación actualmente se ha convertido en un factor clave para que las empresas obtengan ventajas competitivas y para que logren adaptarse rápidamente a los cambios. Por ello se ha intensificado el interés por conocer e identificar cuáles son los estímulos que propician y generan la innovación en las organizaciones, y entre los factores más importantes y determinantes se encuentra la cultura organizacional, ya que a través de ella se puede guiar y orientar el comportamiento de los colaboradores hacia la adopción de valores asociados con la innovación que permitan el logro de los objetivos.

Se ha encontrado muy poca literatura que muestre la relación entre la cultura organizacional y la innovación 2.0 así como con la participación, desarrollo y desempeño de los ecosistemas de innovación; así mismo, se ha encontrado que estas variables han sido ampliamente estudiadas, aunque de forma independiente. Los modelos de innovación abierta permiten que las organizaciones generen nuevas formas de obtener conocimientos y por tanto

provocan cambios en la cultura organizacional que deben ser gestionados y dirigidos hacia el logro de los objetivos. Para ello conviene que la innovación y la cultura sean desarrollados con una visión holística e integrada.

La cultura de las organizaciones se construye con la participación activa de todos sus integrantes, resaltando especialmente el aporte de la gerencia y los fundadores quienes dan sus aportes de base para que de allí en adelante sea desarrollada por toda la comunidad organizacional. Se reconoce que su apropiación está asociada al tiempo histórico empresarial así como a su contexto, las experiencias individuales y colectivas de sus miembros, a través de las cuales se desarrollan patrones de comportamientos basados en los valores compartidos entre sus integrantes. Este proceso es importante para que las personas participen activamente en los programas de innovación de diversas tipologías, tales como innovación abierta, innovación abierta 2.0, innovación social, innovación tecnológica y su participación en ecosistemas de innovación tales como la triple, cuádruple y quintuple hélices de la innovación.

Referencias

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L. y Kutut, V. (2018). The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>
- Agolla, J. E. y Van Lill, J. B. (2017). Insights into Kenya's public sector innovation: the case of managers. *International Journal of Innovation Science*, 9(3), 225–243. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2016-0049>
- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Kaur, S. y Kwee Ng, B. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 353–374. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2017-0225>
- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/doi.org/10.1177/017084068400500301>

- Batra, S., Sharma, S., Dixit, M. R. y Vohra, N. (2018). Does strategic planning determine innovation in organizations? A study of Indian SME sector. *Australian Journal of Management*, 43(3), 493–513. <https://doi.org/10.1177/0312896217734893>
- Botelho, C. (2020). The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0228>
- Brattström, A., Frishammar, J., Richtnér, A. y Pflueger, D. (2018). Can innovation be measured? A framework of how measurement of innovation engages attention in firms. *Journal of Engineering and Technology Management–JET-M*, 48(March), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2018.04.003>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Chen, Z., Huang, S., Liu, C., Min, M. y Zhou, L. (2018). Fit between Organizational Culture and Innovation Strategy: Implications for Innovation Performance. *Sustainability*, 10(10), 3378. <https://doi.org/10.3390/su10103378>
- Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M. y Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 975–994. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0122>
- Chtourou Ben Amar, N. y Ben Romdhane, R. (2019). Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 95–119. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2019-0072>
- Costa Nogami, V. K. da, David Vieira, F. G. y Rodriguez Veloso, A. (2018). Concept of innovation in low-income market. *Review of Business Management*, 20(1), 127–149. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3044>
- Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E. y López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la

- medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Della Corte, V., Del Gaudio, G. y Sepe, F. (2018). Innovation and tradition-based firms: a multiple case study in the agro-food sector. *British Food Journal*, 120(6), 1295–1314. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2017-0380>
- Denison, D. R. y Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Dolamore, S. y Richards, T. N. (2020). Assessing the Organizational Culture of Higher Education Institutions in an Era of #MeToo. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13179>
- Fortunato, M. W. P., Alter, T. R., Adapa, S. y Thomas, P. (2017). Intentional Innovation Communities: Concepts and Preliminary Evidence. *Economic Development Quarterly*, 31(2), 100–115. <https://doi.org/10.1177/0891242417691610>
- Heinze, K. L. y Heinze, J. E. (2018). Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0300-5>
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. y Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture*. Intercultural Press. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2006.20388396>
- Kolloch, M. y Dellermann, D. (2018). Digital innovation in the energy industry: The impact of controversies on the evolution of innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 254–264. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.033>
- Lasrado, F. y Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality and Reliability Management*. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Laursen, K. y Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, A. J., Morales-Fernández, E. y Alborn-Morant, G. (2018). Green innovation, indeed a cornerstone in linking

- market requests and business performance. Evidence from the Spanish automotive components industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.021>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A. y Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Liu, Z., Chen, X., Chu, J. y Zhu, Q. (2018). Industrial development environment and innovation efficiency of high-tech industry: analysis based on the framework of innovation systems. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 434–446. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1337092>
- Long, T. B. y Blok, V. (2018). Integrating the management of socio-ethical factors into industry innovation: towards a concept of Open Innovation 2.0. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(4), 463–486. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0040>
- Manniche, J. y Testa, S. (2018). Towards a multi-levelled social process perspective on firm innovation: integrating micro, meso and macro concepts of knowledge creation. *Industry and Innovation*, 25(4), 365–388. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1414746>
- Marcillo Indacochea, M. M., Fernández Concepción, R. R. y Fernández Lorenzo, A. (2018). Management of organizational culture in the public institutions of Ecuador educational sector. *Quality Innovation Prosperity*, 22(1), 44–57. <https://doi.org/10.12776/QIP.V22I1.1044>
- Marques, P., Morgan, K. y Richardson, R. (2018). Social innovation in question: The theoretical and practical implications of a contested concept. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(3), 496–512. <https://doi.org/10.1177/2399654417717986>
- Martin, J. y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones

- sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163–190.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nieves, J. y Diaz-Meneses, G. (2018). Knowledge sources and innovation in the hotel industry: Empirical analysis on Gran Canaria Island, a mature mass-tourism destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2537–2561. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0341>
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. y Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Park, S. y Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 105–120. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
- Paro Pereira, P. E. y Gerolamo, M. C. (2017). Organizational culture for lean programs. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 584–598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Przychodzen, W. y Przychodzen, J. (2018). Sustainable innovations in the corporate sector – The empirical evidence from IBEX 35 firms. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3557–3566. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.087>
- Pučėtaitė, R., Novelskaitė, A., Lämsä, A. M. y Riivari, E. (2016). The Relationship Between Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness: Comparison of Findings from Finland and Lithuania.

- Journal of Business Ethics*, 139(4), 685–700. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3051-8>
- Reeder, N. (2020). Organizational culture and career development in the British civil service. *Public Money and Management*. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1754576>
- Riivari, E. y Lämsä, A. M. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1859-z>
- Rodríguez Garay, R. (2009). La Cultura Organizacional, Un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. *Invenio*, 12(22), 67–92.
- Rossetto, D. E., Bernardes, R. C., Mendes Borini, F. y Chaves Gattaz, C. (2018). Structure and evolution of innovation research in the last 60 years: review and future trends in the field of business through the citations and co-citations analysis. *Scientometrics*, 115(3), 1329–1363. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2709-7>
- Sánchez-Báez, E. A., Fernández-Serrano, J. y Romero, I. (2020). Organizational culture and innovation in small businesses in Paraguay. *Regional Science Policy and Practice*, 12(2), 233–247. <https://doi.org/10.1111/rspj.12203>
- Sanni, M. (2018). Drivers of eco-innovation in the manufacturing sector of Nigeria. *Technological Forecasting and Social Change*, 131, 303–314. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.007>
- Schein, E. H. (1993). On Dialogue , Culture , and Organizational Learning. *Reflections*, 22(4), 27–38.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240.
- Schein, E. H. (2006). Organization development. In *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 614–633). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000000024>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4ª ed.). Jossey-Bass.

- Seixas, M. A. de C., Andrade, E. P. de, Cândido, J. C. y Pizzol, R. A. (2020). How to align organizational culture with corporate goals: a study on a large-sized Brazilian engineering company. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 17(1). <https://doi.org/10.14488/bjopm.2020.004>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Soto-Acosta, P., Del Giudice, M. y Scuotto, V. (2018). Emerging issues on business innovation ecosystems: the role of information and communication technologies (ICTs) for knowledge management (KM) and innovation within and among enterprises. *Baltic Journal of Management*, 13(3), 298–302. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2018-398>
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Hossain, M. M. y Haque, M. M. (2019). Characteristics of organizational culture in stimulating service innovation and performance. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(2), 224–238. <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2018-0561>
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 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)
- Upadhyay, P. y Kumar, A. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance. *International Journal of Information Management*, 52, 102100. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>
- Ziaei Nafchi, M. y Mohelská, H. (2020). Organizational Culture as an Indication of Readiness to Implement Industry 4.0. *Information*, 11(3), 174. <https://doi.org/10.3390/info11030174>

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA, COLOMBIA



Pastor Emilio Pérez Villa
Víctor Hugo Uribe Castrillón

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Pérez Villa, P. E. y Uribe Castrillón, V. H. (2021). Desarrollo organizacional en las empresas de economía solidaria en el departamento de Antioquia, Colombia. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 55-86). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

La economía solidaria ha alcanzado, en los últimos años, un desarrollo significativo e internacionalmente se ha transmitido como posible modelo económico para salir de la crisis actual; lo anterior debido a sus empresas (emprendimientos) asociativos y de autogestión que impulsan el desarrollo local. Estas empresas están fundadas por grupos de individuos que se asocian, para satisfacer necesidades comunes a través de un acuerdo cooperativo de adhesión, pactado con solidaridad y democracia; por lo tanto, las empresas de economía solidaria deben exteriorizar un desarrollo organizacional para alcanzar las estrategias y, en este ejercicio, han implementado variados modelos. En el desarrollo de la investigación se llevó a cabo la exploración bibliográfica de desarrollo organizacional buscando observar más a fondo el avance de los modelos, para tomar en consideración desde las empresas de economía solidaria, puesto que estas empresas deben contemplar en la gestión la doctrina y filosofía de cooperación y solidaridad basada en la axiología de la economía solidaria. En el documento explicaremos el modelo de desarrollo organizacional de la economía solidaria, buscando contribuir al mundo empresarial con propuestas alrededor de la manera de llevar a cabo su gestión de un modo eficaz y coherente con la cultura de economía solidaria; para lo anterior, se despliegan conceptos básicos de desarrollo organizacional con el fin de mostrar la organización de las empresas de economía solidaria como modelo de gestión.

PALABRAS CLAVE: desarrollo organizacional, empresas, economía solidaria, gestión

ABSTRACT

The solidarity economy has achieved significant development in recent years and internationally has been transmitted as a possible economic model to emerge from the current crisis; this is due to their associative and self-management companies that drive local development. These companies are founded by groups of individuals who partner, to meet common needs through a cooperative accession agreement, agreed with solidarity and democracy; therefore, solidarity economy companies must externalize organizational development to achieve strategies and, in this exercise, have implemented various models. In the development of research, bibliographic exploration of organizational development was carried out seeking to take a closer look at the advancement of models, to take into account from companies of solidarity economy, since these companies must contemplate in management the doctrine and philosophy of cooperation and solidarity based on the axiology of the solidarity economy. In the document we will explain the model of organizational development of the solidarity economy, seeking to contribute to the business world with proposals around how to carry out its management in an effective way and consistent with the culture of solidarity economy; for the above, basic concepts of organizational development are deployed in order to show the organization of solid economy companies as a management model.

KEYWORDS: Organizational Development, Companies, Solidarity Economy, Management

RESUMO

A Economia Solidária alcançou, nos últimos anos, um desenvolvimento significativo e, a nível internacional, tem se veiculado como um modelo econômico possível para sair da crise atual; isso se deve às suas empresas associativas e auto-gestionárias (empreendimentos) que promovem o desenvolvimento local. Estas empresas são fundadas por grupos de pessoas que se associam por necessidades comuns e procuram a sua satisfação através de um acordo de adesão cooperativa, pactuado com solidariedade e democracia; portanto, as SEs devem externalizar um desenvolvimento organizacional (DO) para alcançar as estratégias e, neste exercício, implementaram vários modelos. No desenvolvimento da pesquisa, foi realizada a exploração bibliográfica do DO, buscando observar com maior profundidade o avanço dos modelos, a levar em consideração a partir do EES, uma vez que essas empresas devem contemplar na gestão a doutrina e filosofia da cooperação e solidariedade baseada na axiologia do SE. No documento iremos explicar o modelo de desenvolvimento organizacional da ES, buscando contribuir com o mundo dos negócios com propostas em torno de como realizar sua gestão de forma eficaz e consistente com a cultura da ES; para tanto, são expostos conceitos básicos de desenvolvimento organizacional para evidenciar a organização das empresas de economia solidária como modelo de gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Organizacional, Empresas, Economia Solidária, Gestão,

Introducción

En este momento, el mundo de las organizaciones está cruzando no solo por una crisis económica, sino también social como consecuencia de la incapacidad del sistema financiero y el mínimo o nulo incremento de las economías, lo cual ha traído mayor desempleo, exclusión social y, por ende, pobreza. En este espacio es en el que deben actuar, hoy en día, las diferentes empresas, tratando de optimizar, con ejercicios para hacer sostenible y funcional la empresa y los recursos. En estas acciones, las empresas deben estar dispuestas al cambio y, por consiguiente, a la resignificación de lo que conocemos como *desarrollo organizacional* (DO).

A la par surgen elementos como la creatividad y la innovación que, hoy en día, son necesarios para lograr las tres “E”: eficiencia, eficacia y efectividad y, llegar a modelos de gestión que participan con estrategias novedosas tendientes a lograr los objetivos y metas organizacionales.

Se observa la proyección que, en el ámbito internacional, ha tenido la economía solidaria (ES), con presencia en economías que han obtenido crecimiento económico, optimizando el bienestar de vida en los territorios donde hace presencia y convirtiéndose en un modelo económico-social con una axiología propia para una economía alternativa. Las empresas de la economía solidaria (EES) construyen capital social y participan en un mercado de servicios y productos, y se destacan por trabajar en equipo bajo valores y principios de la doctrina solidaria. Para alcanzar lo anterior, es necesario realizar cambios, que conllevan utilizar el DO como modelo con estrategias administrativas concretas para el cambio y transformar la empresa, teniendo en cuenta el contexto y el impacto en el desarrollo local.

Debido a su filosofía, identidad y doctrina las EES exteriorizan características enfrentadas a las de las empresas capitalistas, como la defensa de los objetivos económico-sociales de los asociados; la participación social de factores de producción; el quehacer asociativo como forma esencial de cooperación; la gestión, autogestión y cogestión de los procesos; la autonomía, la autodeterminación y el autogobierno; la sostenibilidad ambiental; la

distribución de excedentes en compensación a la utilización de servicios o contribución en el trabajo; y la democracia participativa para situarse como empresa con eficacia, justicia social y busca del bien común. La ES, hoy en día, es un referente para fundar otros modos de concebir lo económico y otras condiciones de ser y hacer empresa.

La gestión de las ESS, con relación a la toma de decisiones, es más variada de lo que parece y posee mayor racionalidad con acciones de cooperación y confianza; en esta el papel de la educación es medular, puesto que a través de la práctica educativa se logra afianzar el fortalecimiento empresarial y coadyuva a construir capital social. El comportamiento, la racionalidad en las EES, se ha complementado con teorías administrativas modernas y de otras disciplinas sociales, a la par de análisis para reconocer una lógica y racionalidad económicas de otros sectores diferentes.

El objetivo del presente capítulo es revisar los juicios actuales sobre el DO y, mostrar el DO de las EES en general y, en particular, las de las cooperativas del departamento de Antioquia, Colombia; intentando así exponer un modelo de DO diferente y posible para mejorar la crisis organizacional actual.

Metodología

Esta investigación está apoyada en percepciones de los autores. La clasificación para la delimitación se basa en las EES (en Colombia son de tres tipos) de las que analiza, en especial, las empresas cooperativas. En el proceso documental se revisan materiales relacionados con la temática, para lo cual se realiza la indagación y compilación de fuentes de exploración. A continuación, se efectúa el estudio, interpretación y clasificación de la búsqueda de acuerdo con la investigación, incluyéndose visitas a cooperativas y conversaciones con integrantes del sector de la ES. La investigación es cualitativa, con un tipo de estudio documental y se encuentra respaldada en el método comparativo. Se comparan cooperativas como fuentes, debido al uso de la doctrina de ES y su gestión; el carácter de comparación, explicativa-comparativa se refiere a los descubrimientos teóricos y a las coincidencias y diferencias entre los sujetos de estudio.

Marco teórico

Desarrollo organizacional

Se entiende por desarrollo organizacional (DO) el proceso metódico, constante y planificado en el que, empleando principios de las ciencias de la conducta o del comportamiento, en especial las matemáticas, la biología, la química, las ciencias políticas y la economía, se logra incrementar la efectividad de la organización. El DO prioriza más a las personas que a las estructuras y objetivos, teniendo relación con los recursos humanos para solucionar problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos y asuntos de dirección y mando. Para Pariente Fragoso (2001), el DO es una estrategia de cambio verificado, que tiende a dar respuestas a trabas en las organizaciones. El DO se fundamenta también en valores: respeto y trato con dignidad, confianza y autenticidad, libertad de ideas e igualdad de poder, confrontación de los problemas y participación.

Organización

Este es otro concepto polisémico como se verá en la tabla 1, puesto que aparece a lo largo de la historia de acuerdo con las pretensiones de los autores.

TABLA 1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Henri Fayol	1916	Unidad de mando con responsabilidades, procedimientos, selección y capacitación.
Chester Irving Barnard	1938	Sistema de acción coordinado.
Amitai Etzioni	1964	Entidad social con propósitos definidos y caracterizada por la división del trabajo y la autoridad.

Continúa

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Michael Porter, Edward Lawler Richard Hackman	1975	Consecución de fines y objetivos específicos, con diferenciación de funciones y coordinación, permanencia temporal y delimitación espacial.
Danie Katz	1978	Sistema abierto con entrada de energía y conversión de la salida que hace posible la interacción entre la organización y su entorno.
Schein Edgar	1988	Coordinación planificada de actividades con un objetivo, mediante división del trabajo y jerarquía de poder.
Abrahamsson	1993	Estructuras con el propósito de conseguir objetivos a través de la realización de un trabajo, proceso de producción o servicio.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Además de los anteriores autores, existen paradigmas de la administración que relaciona el concepto de organización:

- Paradigmas clásicos y neoclásicos
- Paradigmas sustentados en las escuelas de la conducta
- Paradigmas cuantitativos
- Paradigmas de integración
- Paradigmas culturales

Para el caso, nos referiremos a la organización como una unidad social que busca unos objetivos y la realización del ser humano en la administración.

Economía solidaria

La economía solidaria (ES) tiene sus primeras apariciones en la literatura económica en 1830 con Charles Dunoyer y el libro *Nuevo Tratado de Economía Social* (París), en el cual plantea que las personas pueden ser libres a partir de combinar la industria y la moral (Dunoyer, 1830, p. 2). Posteriormente, encontramos los documentos de Constantin Pecquer (1839) *Économie Sociale* (1971 y 2012), en los que expresa su orientación al colectivismo con una visión

comunista cristiana. En 1844 aparece en Inglaterra la Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale dando origen al cooperativismo; pero fue en 1860 que, unido al asociacionismo obrero del siglo XIX, las utopías socialistas de Robert Marcus Owen,¹ Henri de Saint-Simón,² François Marie Charles Fourier³ y Philippe Joseph Benjamin Buchez,⁴ y los autores alemanes Franz Hermann Schulze-Delitzsch⁵ y Friedrich Wilhelm Raiffeisen,⁶ la ES se proyecta como modelo alternativo al capitalismo.

El enfoque de la ES tiene su origen en Francia, de la mano de autores como Laville (1994), teniendo como base la solidaridad, en lugar del individualismo competitivo, y en empresas fundadas en la solidaridad con democracia.

En Latinoamérica y en países de influencia francesa, la escuela de ES tiene divulgación con investigadores como el citado Laville, Razeto Migliaro (1984), Max-Neff (1986), Coraggio (2004) y Guerra (2014).

TABLA 2. EXPERIENCIAS INICIALES DE LA ES

EXPERIENCIAS	AUTOR/PROMOTOR
Experiencias iniciales o fundadoras.	Robert Owen (1771-1858) Charles Fourier (1772-1837)
Pioneros de Rochdale.	Manchester, 1844.

Continúa

- 1 Socialista utópico de Gran Bretaña, fundador de las “colonias” de New Harmony (1825) en Estados Unidos, y de Harmony Hall (1839) en Gran Bretaña. Exhortaba la doctrina de la fraternidad humana. Se le conoce como Padre del Cooperativismo.
- 2 Saint-Simón. Francés. Se le conoce como padre de la sociología en unión de Auguste Comte.
- 3 François Marie Charles Fourier. Socialista francés, se le considera uno de los padres del cooperativismo. Basado en un cooperativismo integral y autosuficiente, creó unidades de producción y consumo denominadas falanges.
- 4 Político, historiador y sociólogo de la corriente de Saint-Simón. Fue uno de los promotores de las cooperativas en su época.
- 5 Economista organizador de las primeras cooperativas de crédito.
- 6 Promotor de cooperativas de ahorro y crédito basadas en la autoayuda, autorresponsabilidad y auto administración y organizador de las cooperativas agrícolas.

EXPERIENCIAS	AUTOR/PROMOTOR
Las asociaciones obreras de producción francesa y, en la industria, las asociaciones sindicales.	Philippe Joseph Benjamin Buchez (1796-1865)
Las cooperativas rurales de ahorro, crédito y comercialización, en Alemania.	Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) Claude Vienney, 1994)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La ES, como doctrina y movimiento social, ha erigido propuestas éticas que establecen la conducta de sus integrantes (véase tablas 2.3 y 2.4). A estas propuestas éticas se les conoce como doctrina de la ES.

TABLA 3. PROPUESTAS DOCTRINARIAS

PRINCIPIOS HUMANÍSTICOS	PRINCIPIOS ECONÓMICOS	PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS
Asistir en los problemas. Incrementar el bienestar. Favorecer al asociado y a su núcleo familiar. Subscribir la dignidad y los derechos humanos.	Establecer un fondo común no reintegrable. Ofrecer servicios sin ánimo de lucro. Acumular patrimonio social. Gestionar y gobernar con eficacia y dignidad.	Promover la participación comunitaria. Practicar la democracia. Educar, formar, capacitar. Instaurar servicios e impulsar la cultura de la prevención y seguridad.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

TABLA 4. UNIVERSO TEÓRICO DE LA ES

MARCO DE REFERENCIA	HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN	LA MICROECONOMÍA SOLIDARIA	LA CONCEPCIÓN MACROECONÓMICA SOLIDARIA
Ambiente histórico-social y doctrinal.	Mantenimiento del sistema: Educación. Legislación. Tecnología.	Concerniente con la organización empresarial y sus modos de integración.	Delimitada por el Estado y sus alcances políticos, culturales y sociales.

Continúa

MARCO DE REFERENCIA	HERRAMIENTAS PARA LA ACCIÓN	LA MICROECONOMÍA SOLIDARIA	LA CONCEPCIÓN MACROECONÓMICA SOLIDARIA
Ámbito Social. Ideología. Doctrina.	Educación. Legislación. Estatutos. Técnicas de gestión. Tecnología. Productiva.	Organizaciones Empresariales. Sociales. Sistema de mercado.	Políticas económicas estatales. Sectores económicos. Directrices y planes.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Autores como Mónzón y Chaves (2006) y Guerra (2004) al teorizar sobre ES coinciden en reconocer una escuela europea (Francia, Bélgica con vínculos en Quebec) y una perspectiva latinoamericana surgida en los años ochenta con la teoría del Factor “C” de Luis Razeto Migliaro (Chile).⁷ El significado de ES lleva implícito concepciones que siendo disidentes comparten conceptos; lo anterior, ha llevado a términos que se utilizan como sinónimos, por ejemplo: tercer sector o sector no lucrativo.

Algunos autores (Laville, 2004; Laville et al., 2007) registran la ES no solo como un acumulado de acciones monetarias con un objetivo social, sino también como un pensamiento económico-político más amplio.

TABLA 5. DIMENSIONES DE LA ES

DIMENSIÓN	CONTENIDO	COMENTARIO/RESULTADO
Social	Calidad de Vida. Comunidad. Educación. Igualdad de oportunidades. Inclusión social. Empoderamiento vs. asistencialismo. Trabajo decente. Propiedad colectiva.	Forma de actuación dialógica en correlación con los demás. Objetivo: Establecer relaciones de confianza de manera voluntaria. Representa la forma como las personas se organizan–asocian con intereses comunes. Resultado: Asociatividad.

Continúa

7 Razeto, partiendo de la doctrina del cooperativismo, la filosofía de la solidaridad y la ideología de la autogestión concibe un nuevo factor económico y lo denomina el Factor “C”.

DIMENSIÓN	CONTENIDO	COMENTARIO/RESULTADO
Económica	Formalización. Comercio justo. Ganancias. Crecimiento economico. Ahorro en costos. Investigación, desarrollo e Innovación (I + D + i).	Producción de bienes y servicios. Objetivo: Realizar actividades buscando la solución de necesidades. Resultado: Proyecto productivo.
Cultural	Principios. Valores. Practicas democraticas. Identidad.	Movimientos sociales. Objetivo: Promover una sociedad de autoayuda, basada en la con un objetivo auto-gestión , auto-gobierno y auto-control. Resultado: Identidad.
Ambiental	Recursos naturales. Evitar contaminación. Proteger ecosistemas. Cultura ecologica.	Desarrollo armónico entre ecosistemas. Objetivo: Crear cultura ecológica en un territorio, garantizando su sostenibilidad. Resultado: Sostenibilidad ambiental.
Política	Actividades de la sociedad. Democracia. Participación.	Gobierno y regimenes de gestión Objetivo: Conformar una organización democrática, con igualdad, deberes y derechos para sus asociados. Resultado: Participación ciudadana.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La economía solidaria en Colombia

En Colombia, según Pérez Villa (2020), la ES se fundamenta en un marco jurídico presente en la Constitución Política de 1991 y en sus normas como las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998.

En general, el concepto ES se ha transformado con el tiempo, dando lugar a variados significados y alcances, en concordancia con el contexto en el que opere. (Castelao Caruana, 2016 , p. 352).

TABLA 6. TÉRMINOS PARA DESIGNAR LA ES

PAÍS	TÉRMINO
EE. UU. y Canadá	<i>Social Economy</i>
Argentina, Brasil, Chile y Quebec	<i>Solidarity Economy</i>
Asia	<i>People's Economy</i>
Senegal y Turquía	<i>Associative Movements</i>
Sudáfrica	<i>Civil Society</i>
Australia, Nueva Zelanda y Canadá anglosajón	<i>Community Economic Development</i>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN TREMBLAY (2009).

TABLA 7. NIVELES DE ACCIÓN DE LAS EES

NIVEL (ÁMBITO)	CARACTERÍSTICA
Microeconómico	Organizaciones económicas individuales,
Mesoconómico.	Generación de sinergias complementarias en comunidad.
Macroeconómico	Políticas sectoriales como componente de una economía mixta.
Sistémico	Opera bajo principios, valores, normas, instituciones y prácticas.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN CORAGGIO (2016, PP. 30-33).

Este modelo empresarial inicia en Colombia con las empresas cooperativas a principios del siglo xx. Estas empresas están aglutinadas en la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la cual interpreta y actualiza la doctrina (Birchall, 2005). Esto ocurrió en 1937, de nuevo en 1966 y más recientemente en 1995. La ACI acreditó en su Congreso de 1995 la democracia con la categoría de valor y, además, la corroboró como uno de los principios que caracterizan y definen a la ES, en nuestro caso la cooperativa.

La democracia en las EES lleva a que las funciones de dirección, ejecución y control se deleguen a órganos y personas con conocimientos y capacidades técnicas, acompañadas de la supervisión por parte de los asociados delegantes (Serrano Uribe, 2007, p. 70).

TABLA 8. ORGANIZACIONES SOLIDARIAS EN COLOMBIA

Organizaciones de economía solidaria	Organizaciones sin ánimo de lucro con actividades determinadas por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión.	Cooperativas: Especializadas Multiactivas Integrales De trabajo asociado Precooperativas Fondos de empleados Asociaciones mutuales
Organizaciones solidarias de desarrollo	Organizaciones sin ánimo de lucro que emplean recursos privados y de gobierno para elaborar bienes y prestar servicios que favorecen a la sociedad. Hacen parte del sector solidario en tanto que sin ánimo de lucro ejercen su derecho a solidarizarse.	Asociaciones Corporaciones Fundaciones Grupos de voluntariado Comisiones empresariales Juntas de acción comunal

FUENTE: PÉREZ VILLA ET AL. (2019).

Empresas de economía solidaria

Vista como modelo alternativo económico, la ES inicia con un movimiento en el que sus integrantes buscan el cambio social. Para Melucci y Massolo (1991, p. 361), el concepto de movimiento social llevaba implícito en el siglo XIX un paradigma de cambio social diferente y un fin concreto, acompañado de una identidad y un grupo social determinado. La ES engendró un movimiento mundial desde 1844, con una doctrina y una praxis propia, dando lugar a la creación, inicialmente, de la ACI. En el segundo momento el modelo de ES busca llegar a ser un sistema económico, entendiendo este concepto como el acumulado de correlaciones que prefijan la manera en la que se organiza la actividad económica en el territorio. Este sistema está integrado por diferentes

agentes económicos, entre los cuales se encuentra la empresa. En esta etapa, el modelo de ES aporta en sus empresas modelos de gestión que se fundan no solo en el plan de desarrollo, sino que también realizan el proyecto educativo (PESEM)⁸ y el balance social.⁹ Estas empresas están basadas en principios y valores propios del modelo solidario.

El tercer momento del modelo se da cuando las ESS, participando con emprendimientos económicos solidarios, en otros sectores, generan puestos de trabajo e incide en el producto interno bruto (PIB).¹⁰

Las EES prevalecen en la gestión, la autonomía, igualdad, asociatividad, participación, transparencia y la sostenibilidad social.

El PESEM crea consciencia, define propósito, y aporta línea y coherencia, no solo a la educación, sino además a la comprensión de lo que implica la ES y al cómo fortalecer sus capacidades socio-empresariales, teniendo en cuenta: la axiología solidaria con identidad, pensamiento y cultura solidaria; lo social, centrado en reconocer y atender necesidades; y lo empresarial, enfocado en fortalecer la organización.

Balance social en las EES

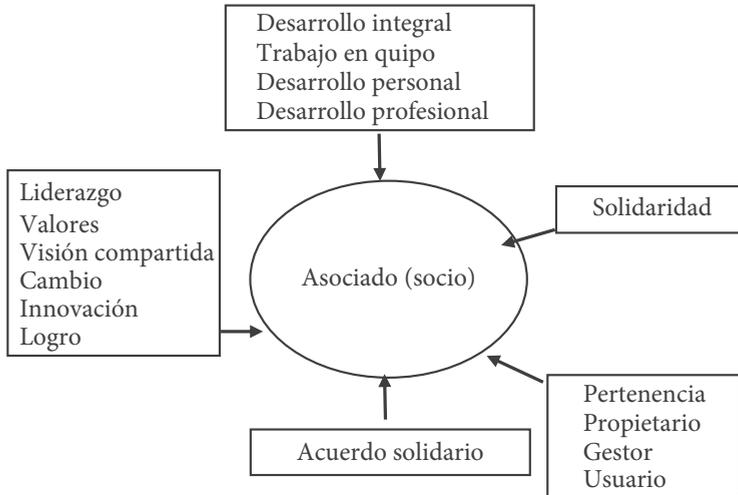
Es una herramienta de gestión social de la EES que confirma el desempeño del acuerdo cooperativo y solidario y la eficacia en la práctica de la filosofía de ES; además, mide el impacto en la comunidad y la economía de los territorios. El balance social solidario es la medición del acatamiento de los principios de la ES. Desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la ACI como organismo auxiliar de las Naciones Unidas desde 1995, se han implementado modelos para su elaboración.

8 PESEM-Proyecto Educativo Socio-Empresarial: herramienta de gestión educativa en las EES, desarrollados a través del Fondo de educación.

9 Balance Social en las EES: registro de las actividades sociales vinculadas al territorio o comunidad donde actúa.

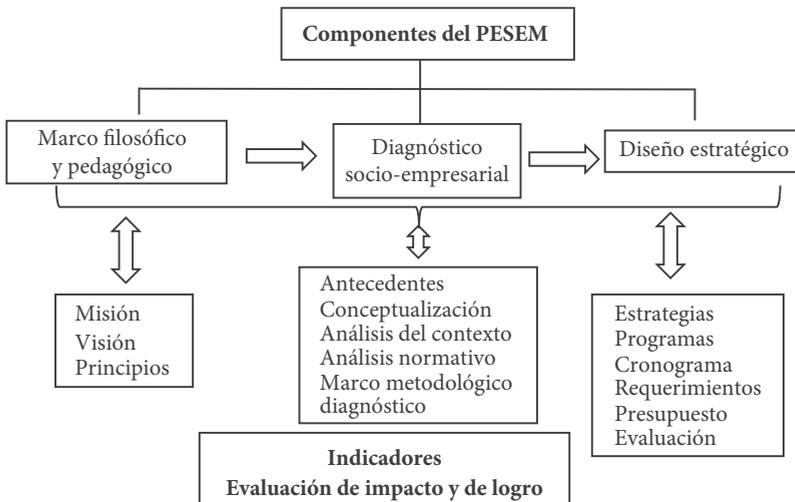
10 Producto interno bruto (PIB): indicador económico que se emplea para medir la riqueza de un país.

FIGURA 1. ASOCIADO (SOCIO) EES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FIGURA 2. ESTRUCTURA PESEM EN LAS EES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

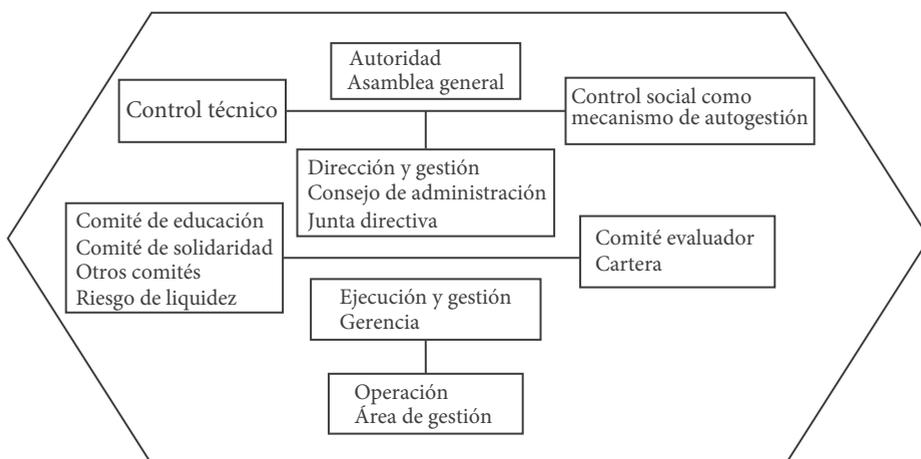
Gobernabilidad en las EES

De acuerdo con Pérez Villa (2016), la gobernabilidad en las EES nos lleva a observar cómo se realiza el plan estratégico, cómo se conectan los asociados, cómo se cumple la normatividad, cómo se relacionan con la comunidad de cada territorio y cómo se integran. Las EES desde su inicio deben ser generadoras de confianza, tener figura social, transparencia y pertenencia. La gobernabilidad en estas empresas estructura las relaciones entre la dirección, el control social y el control técnico, es decir, el triángulo interno; a la vez que realiza lo mismo con el triángulo externo; si estas estructuras son eficientes, entonces obtenemos lo que denominamos buen gobierno.

El control democrático de los asociados (socios) tiene que ver directamente con la gobernabilidad en estas empresas, avalando así la legalidad como generación de confianza y credibilidad, y la eficacia como la pertinente y adecuada prestación de los productos o servicios.

La gobernabilidad en las EES se considera como la participación del asociado (socio) que tiende a convertirse en buenas prácticas de DO basadas en valores, principios e identidad de la ES.

FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Responsabilidad social empresarial ¹¹

Es una herramienta útil para las EES, para su incorporación en la estrategia de negocio y en la cadena de valor, y para ofrecer información transparente, mediante los reportes integrados que constituyen un valor añadido que mejora la reputación de la empresa y su ventaja competitiva.

El nuevo modelo de empresa debe buscar dos grandes objetivos: uno orientado a maximizar el beneficio de los accionistas y el otro a propiciar un modelo de crecimiento empresarial sostenible a largo plazo. En las EES podemos definir la responsabilidad social empresarial (RSE) como una concepción de los servicios o productos fundamentados en la ética, la ley y la axiología de la ES. Para Pérez Villa (2016), en las EES se presenta el triple impacto de la RSE planteado por Guédez (2008), en una faceta cuantitativa y cualitativa.

Planeación estratégica en las EES

Estas empresas deben realizar una planeación estratégica adaptable al cambio, con el fin de predecir y determinar el direccionamiento. La ES, a su vez, interpreta que la planeación hace parte de la gestión y, por ello, generalmente en las EES se adaptan conceptos de importantes autores (Brighenti, 1990; David, 1988; Pérez Castaño, 1990; Ogliastri, 1991; Koontz y Heinz, 1998). Sin embargo, el más utilizado es el de Serna Gómez (2008), que proporciona medios como PCI, POAM, DOFA y persigue las ventajas competitivas.

11 RSE: En el texto, en adelante, responsabilidad social empresarial.

FIGURA 4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EES



FUENTE: SERNA GÓMEZ (2008).

FIGURA 5. ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN LA EES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

TABLA 9. IMPACTOS DE LA RSE EN LAS EES

IMPACTOS	FINANCIEROS OPERACIONALES	HUMANO-SOCIALES	AMBIENTALES
Tangibles	Producto (portafolio de servicios). Calidad (ISO 9000 basado en valores y principios de la economía solidaria). Valor añadido (todo lo relacionado con el concepto económico “sin ánimo de lucro”).	Impacto social. Atracción y retención de talentos. Dedicación laboral.	Reducción de residuos. Control ambiental. Higiene.
Intangibles	Confianza. Referencia. Reconocimiento. Identidad (doble carácter: económico-social; empresa-asociación).	Condiciones laborales (sobre todo en las CTA). Seguridad, bienestar. Derechos humanos (principios y valores) Justicia distributiva (Repartición de excedentes). Reputación.	Biodiversidad. Ambiente estimulante. Imagen.

FUENTE: PÉREZ VILLA, ADAPTADO DE GUÉDEZ (2008).

TABLA 10. PARADIGMAS BÁSICOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

FUNDAMENTOS DISTINTIVOS	PARADIGMA DE GESTIÓN EES	PARADIGMA DE GESTIÓN FIRMA POR ACCIONES
Propósito	Servicio Calidad Asociación de personas	Lucro Calidad Capitales y accionista
Filosofía de gestión	Mutualidad Autonomía Lealtad basada en confianza	Oportunismo Dependencia Lealtad basada en subordinación
Modo de gestión	Gestión de servicio Empoderamiento de los <i>stakeholders</i>	Gestión de rendimiento Poder y autoridad de la cima estratégica

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En las EES encontramos tres elementos, como se ve en la tabla 2.11 el doctrinario, el organizativo y el humano o social para el DO.

TABLA 11. ELEMENTOS PARA EL DO EN LAS EES

ELEMENTO DOCTRINARIO	ELEMENTO ORGANIZACIONAL	ELEMENTO HUMANO
Valores Principios Prácticas solidarias Ideología Participación	Organizaciones para llevar a cabo el ejercicio de la ES.	Asociados (socios) Empleados Directivos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Resultados y discusión

El DO es una estrategia administrativa, cuyo fin es adaptar al cambio las suposiciones, conductas, alcances y jerarquía de las organizaciones. En las EES se considera, en la estrategia de cambio, a los asociados y se busca que los cambios estén en función del mercado del territorio donde se desenvuelve. Lo anterior, centrado en un concepto diferente del ser humano, privilegiando la solución de necesidades; unido a un ejercicio del poder en el que se incita a la colaboración y la razón en vez de la intimidación. En el DO de las EES se plantea y desarrolla una noción de organización basada en la democracia.

La sociedad presente se rompe en una cultura de consumo y la humanidad se cuestiona entre la modernidad y la postmodernidad. En ese contexto surge la necesidad de una alternativa económica, es decir, una propuesta solidaria, en la que las relaciones económicas sean la cooperación y la autoayuda con unas relaciones sociales basadas en la confianza.

El DO en las EES se basa en una filosofía para la dirección, fundada en la ideología de la ES; actitudes y estilos colectivos e individuales basados en la experiencia de los roles en la EES y en valores propios de la ES. Estas características buscan el cambio actitudinal y para ello se apoyan en el PESEM.

Las EES son más que organizaciones que deben generar capital; son, antes que nada, empresas con cultura basada en los valores de la ES y, por lo tanto, dotadas de identidad. En estas empresas los valores y principios coadyuvan al

buen desempeño administrativo. Su cultura está encaminada al control y a los objetivos de la organización, basadas en compromiso, confianza, cooperación, participación y responsabilidad.

La propuesta de valor y el cambio en las EES tiene relación con las habilidades de inteligencia comercial y la gestión de marketing (Oses y López de Mesa, 2019, p. 104). El desarrollo cooperativo ha buscado humanizar la economía, por ello cobra especial importancia la promesa de valor.

Las siguientes son características propias de las EES: parten de la cooperación como principio rector, continúan con la autogestión como modelo organizacional, buscan la participación activa de los asociados (socios) a partir de la democracia, tienen la solidaridad como la acción permanente y transversal de la organización y la asociatividad como factor determinante para la capitalización social y empresarial, principios o fundamentos inicialmente demarcados dentro de la filosofía y doctrina cooperativa, pero que se han adoptado, complementado e incorporando al proyecto de organización socio empresarial. Partiendo de lo anterior, la solidaridad en la ES, para implementar el DO, se convierte a la vez en principio, derecho, deber y valor trascendental.

La característica de la EES, como asociación y empresa, refleja una circunstancia primordial de la estructura y su funcionamiento. La participación económica de los asociados (socios) en las EES es necesaria para entender la necesidad de cooperación y de solidaridad. Con este tipo de participación, mediante el aporte, los integrantes de la empresa no solo se convierten en propietarios (dueños) y usuarios, sino que crean nociones de solidaridad y ayuda mutua, dejando a un lado el asistencialismo y pasando a la filosofía de gestión de la solidaridad. La EES no manipula el capital como fin, sino como medio para la gestión, buscando ventajas y oportunidades para la rentabilidad económica y social sin ánimo de lucro, a través de la asociatividad. A su vez, con esta participación y la solidaridad se construye capital social.

Otro de los elementos para el DO, en las EES, es la autonomía y la independencia como filosofía de gestión, basada en la confianza que permite tomar decisiones libres y voluntarias como prácticas de buen gobierno, demostrando que la EES es 'de' y 'para' los asociados (socios).

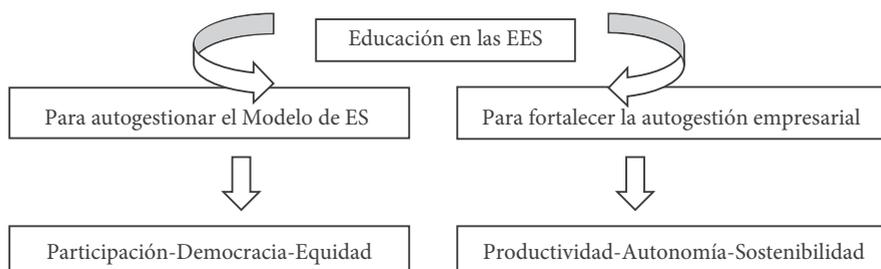
En el DO de las EES es fundamental la educación, puesto que es una herramienta mediante la cual se preservan la democracia, la participación y la equidad en la empresa; este principio tiende a educar para la gestión con solidaridad.

La autogestión en las EES es un elemento fundamental y descende de la libre asociación, la participación, la democracia, la gestión autónoma, etc. Es decir, la realización en la empresa de los principios de la economía solidaria es una de las diferencias entre las EES y las de acciones, puesto que en las EES esta es la razón de ser.

Por último, y antes de plantear el modelo de DO en las EES, debemos resaltar que estas empresas coadyuvan al desarrollo local en los territorios donde actúan. Estos territorios, desde la Universidad Cooperativa de Colombia, se denominan territorios solidarios (TS). Desde sus orígenes, la ES y sus empresas han aportado al desarrollo de los territorios. Hoy en día el TS es un hacer mutuo (Pérez Villa y Uribe Castrillón, 2016) en el cual, a partir del colectivo, se posee una visión común para trabajar y la solidaridad pasa a ser el agente ancla esencial de la innovación y el crecimiento endógeno.

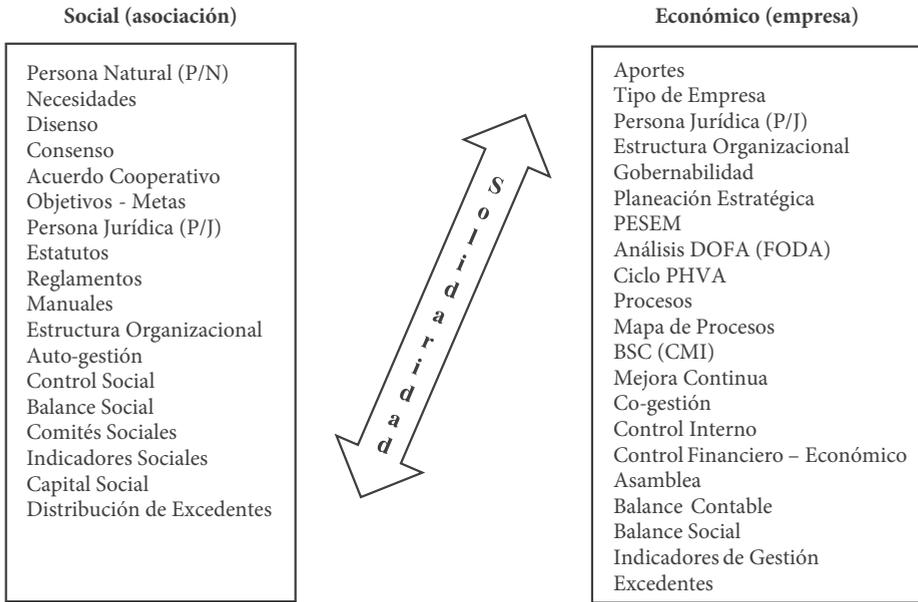
El modelo DO en las EES se puede definir como las acciones que, mediante el ejercicio de la asociatividad, logran el bienestar empresarial con solidaridad, participación y reciprocidad.

FIGURA 6. LA EDUCACIÓN EN LAS EES



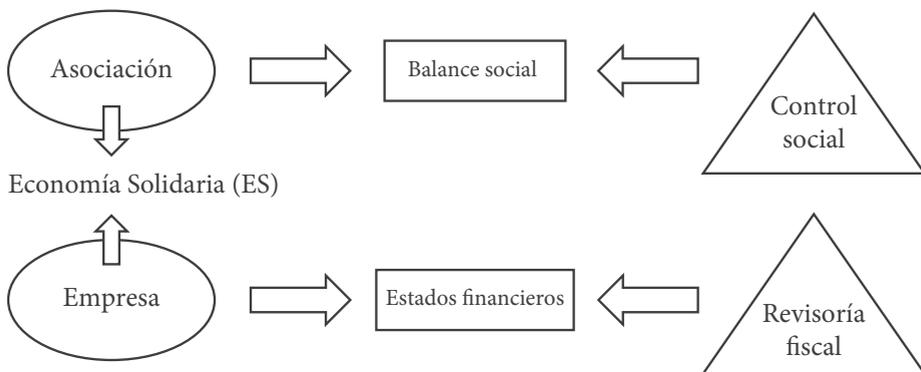
FUENTE: PÉREZ VILLA, ADAPTADO DE SILVA DÍAZ (2010).

FIGURA 7. DOBLE CARÁCTER DE LAS EES



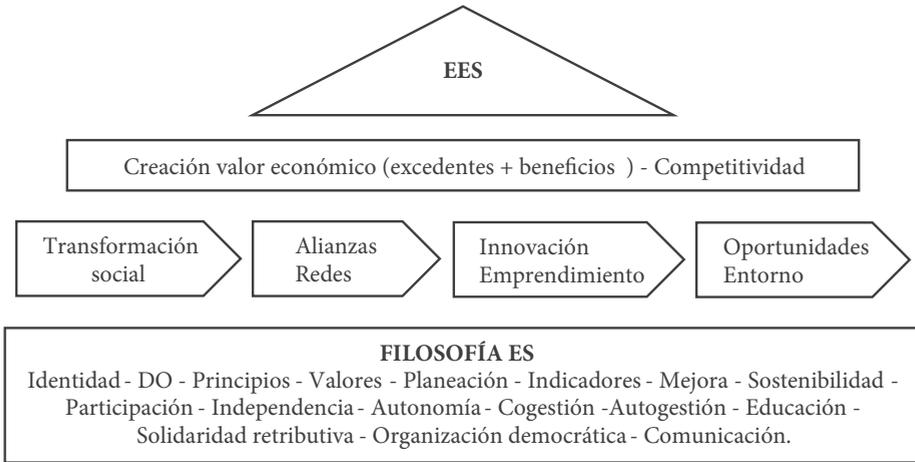
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FIGURA 8. EL ÁMBITO DEL CONTROL SOCIAL: LA DOBLE NATURALEZA



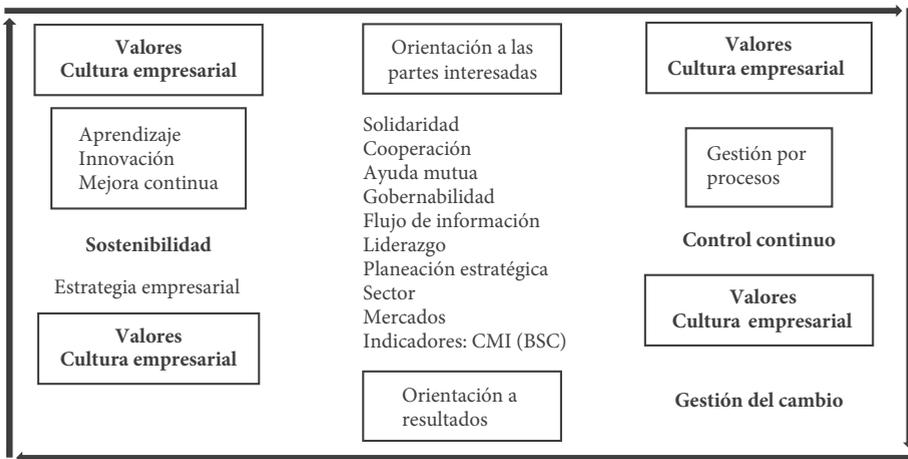
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FIGURA 9. BASES DE LA EES



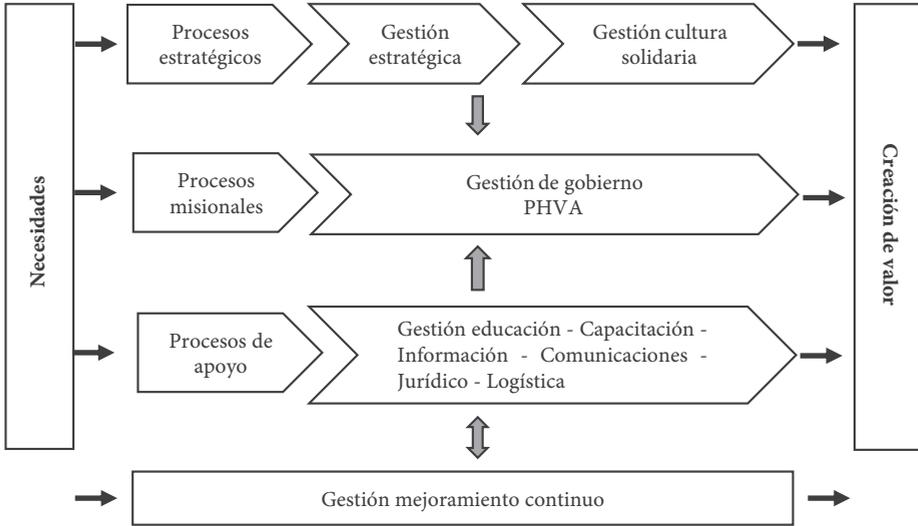
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FIGURA 10. MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN CON RS



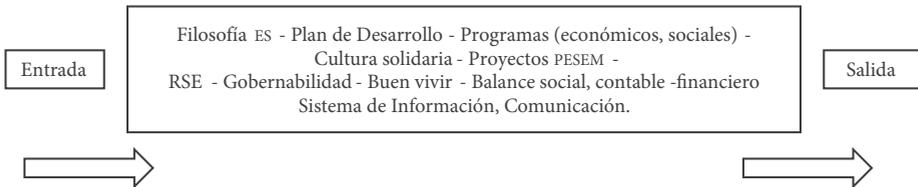
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN OGALLA SEGURA (2006).

FIGURA 11. MAPA DE PROCESOS EES



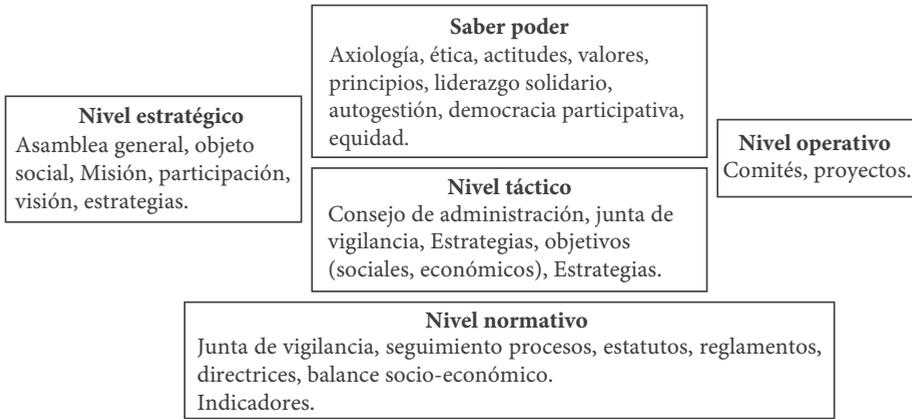
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FIGURA 12. MODELO DO EES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FIGURA 13. MODELO DE DO EN LAS EES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

FIGURA 14. EJES ESTRATÉGICOS DEL MODELO DE DO EN LAS EES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Conclusiones

Las EES favorecen el triple balance de objetivos económicos, sociales y ambientales porque son empresas que buscan el progreso económico de los asociados (socios), a la vez que solucionan sus necesidades básicas y preservan el ambiente; de esta manera proporcionan un modelo alternativo de empresa social, con aportes al desarrollo sostenible.

El modelo de DO en las EES es sujeto de réplica porque permite la cooperación con democracia de los integrantes mediante la propiedad, incrementando así la gobernabilidad en ellas a la vez que da prelación a las necesidades humanas para dar respuesta a la sostenibilidad económica, social y medioambiental con un modo distintivo de utilidad compartido.

Con relación al buen gobierno, las EES emplean en su gestión: transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, participación, y el acatamiento al Estado social de derecho.

Es un estilo novedoso para realizar la gestión empresarial con educación, equidad, solidaridad e identidad basada en valores y principios de la EES, exponiendo que la actividad empresarial puede llevarse a cabo de otra manera.

Referencias

- Birchall, J. (2005). Los principios cooperativos, diez años después. *Cooperación Internacional*, 38(2). <https://www.centrocultural.coop/publicaciones/los-principios-cooperativos-diez-anos-despues>
- Book Sven, A. (1992). *Valores Cooperativos para un Mundo en cambio*. Oficina Regional ACI.
- Brighenti, A. (1990). *Metodología para un proceso de planeación participativo*. Paulinas.
- 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*, LXI(227), 349-378. <https://www.redalyc.org/pdf/421/42146505013.pdf>

- Coraggio, J. L. (2004). *La gente o el capital. Desarrollo local y economía del trabajo*. Espacio Editorial.
- Coraggio, J. L. (2016). La economía social y solidaria (ESS): niveles y alcances de acción. En C. Puig, J. L. Coraggio, J.-L. Laville, I. Hillenkamp, I. Farah, J. Jiménez, . . . J. C. Pérez de Mendiguren, *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas de sus actores. El papel de las universidades* (pág. 185). Universidad del País Vasco–Hegoa.
- David, F. R. (1988). *La gerencia estratégica*. Legis.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1998). *Administración, una prospectiva global* (11.ª ed.). Mc Graw Hill.
- Guédez, V. (2008). *Ser confiable: Responsabilidad social y Reputacion Empresarial*. Planeta.
- Guerra, P. (2014). *Socioeconomía de la solidaridad. Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas* (2.ª ed.). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Laville, J. L. (2004). *Economía Social y Solidaria. Una visión europea*. Altamira.
- Laville, J. L. (1994). *L'économie solidaire, une perspective internationale*. Desclée de Brouwer.
- Laville, J. L., Levesque, B. y Mendell, M. (2006). *The Social Economy. Diverse approaches and practices in Europe and Canada*. Bibliothèque et Archives Canada. <https://www.ssc.wisc.edu/~wright/Social%20Economy%20PDFs/Laville%20Levesque%20Mendell%202007.pdf>
- Max-Neff, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*. Cepaur Fundación Dag Hammarskjöld.
- Melucci, A. y Massolo, A. (1991). La acción colectiva como construcción social. *Estudios Sociológicos*, 9(26), 357-364. <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/911/911>
- Monzón, J. L. y Chaves, R. (2006). *La Economía Social en la Unión Europea*. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa para el Comité Económico y Social Europeo. <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-es-c.pdf>

- Ogalla Segura, F. (2006). *La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa*. FORETICA.
- Ogliastri, E. (1991). *Manual de planeación estratégica*. Tercer Mundo.
- Oses, R. y López de Mesa, S. (2019). La promesa de valor y cambio en las cooperativas. En J. F. Álvarez Rodríguez y S. López de Mesa (eds.), *Estudio de casos de Gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial* (p. 110). CIRIEC Colombia. <http://repositorio.coomeva.com.co/handle/coomeva/1774>
- Pariente Fragoso, J. L. (2001). *Teoría de las organizaciones: un enfoque de metáforas*. Porrúa.
- Pecqueur, C. (1971). *Theorie Nouvelle D'Economie Sociale Et Politique Ou Etudes Sur L'Organisation Des Societes*. B. Franklin, Ed. Reprint.
- Pecqueur, C. (2012). *Économie Sociale*. U. Press.
- Pérez Castaño, M.(1990). *Guía práctica de planeación estratégica*. Universidad del Valle.
- Pérez Villa, P. E. (2016). Gobierno y gobernabilidad en las empresas mutuales. Identificación. Concepto. Aplicación. *Económicas CUC*, 37(2), 177-194. <https://doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.09>
- Pérez Villa, P. E. (2020). Reflexiones sobre Economía Solidaria. *Revista Integrando*, (01), 17-18. <https://www.confecoopantioquia.coop/boletin/6/revista-integrando-mayo-2020>
- Pérez Villa, P. E. y Uribe Castrillón, V. H. (2016). Reflexiones para conceptualizar territorio solidario. *Revista Ágora USB*, 16(2), 533-546. <https://doi.org/10.21500/16578031.2446>
- Pérez Villa, P. E., Uribe Castrillón, V. H., Montoya Agudelo, C. A. y Urbina Rivera, C. F. (2019). Trabajo digno y decente en el sector de la economía solidaria colombiana. En C. A. Montoya Agudelo (ed.), *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente* (pp. 173-218). Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/9789587601527>
- Razeto Migliaro, L. (1984). *Economía de solidaridad y mercado democrático*. Ediciones PET.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica* (10.ª ed.). 3R editores.

- Serrano Uribe, R. (2007). Apuntes críticos sobre democracia cooperativa. *Revista Cooperativismo & Desarrollo*, 95, 63-79.
- Silva Díaz, J. A. (2010). *Educación para la cooperación La empresa cooperativa una alternativa posible para el desarrollo* (1.ª ed.). Fondo Nacional Universitario IAC. Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia.
- Tremblay, C. (2009, septiembre). Advancing the Social Economy for Socio-economic. Development: International perspectives. *Public Policy Paper Series*(01), 46.

ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA EN MÉXICO



Ana Cristina Ortega Barro

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Ortega Barro, A. C. (2021). Organizaciones de economía social y solidaria en México. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 87-108). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA. DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

A la luz de los problemas ocasionados por una Revolución Industrial que propició la explotación del obrero, se suscitó la búsqueda de nuevas y mejores condiciones laborales que permitieran a los trabajadores y a sus familias elevar su nivel y calidad de vida, dando como resultado una figura cimentada en la solidaridad, la cooperación y la equidad que hoy en día se conoce como cooperativa. A la par de esta figura, se crearon organizaciones de trabajadores como los sindicatos y las mutuales que se unieron para pugnar por sus derechos laborales. A estas figuras se deben sumar aquellas existentes desde épocas prehispánicas que lograron preservarse en el transcurso del tiempo como los ejidos y las comunidades indígenas, ambas constituidas como resultado de la cooperación, de la solidaridad y del trabajo en equipo que permite la supervivencia de las comunidades. Todos estos organismos, junto con otros en México, se enmarcan en la *economía social y solidaria* y conforman lo que actualmente se conoce como *organizaciones sociales*, mismas que tienen un fin preponderantemente social que dignifica al ser humano y a su trabajo por encima del fin de lucro, basándose en principios de equidad, solidaridad y cooperación para beneficiar a la comunidad y a sus asociados conviviendo en armonía con el medio ambiente. Por ello, en una población de más de 124 millones de habitantes en la que existen altos niveles de vulnerabilidad, estas entidades se consideran como una opción de mejora para elevar el nivel y la calidad de vida de estas personas y, a largo plazo, de toda la sociedad. En el presente capítulo se aborda el concepto de economía social y solidaria, así como el de organizaciones sociales, ahondando en los tipos, características y el número de estas entidades existentes en México.

PALABRAS CLAVE: economía social y solidaria, organizaciones sociales, México.

ABSTRACT

In light of the problems caused by an Industrial Revolution that produced the exploitation of the workers, the search for new and better working conditions was raised that would allow workers to improve their level and quality of life, as well as that of their families, resulting in a figure founded on solidarity, cooperation and equity that today is known as Cooperative. Along with the emergence of this figure, workers' organizations were created that came together to fight for their labor rights such as unions and mutuals. To these figures must be added those existing since pre-Hispanic times that managed to preserve themselves over time, such as ejidos and indigenous communities, both constituted as a result of cooperation, solidarity and teamwork that allows the survival of the communities. All these organizations, along with others in Mexico, are framed in the Social and Solidarity Economy and make up what is currently known as social organizations, which have a preponderantly social purpose that dignifies the human being and their work above the profit end based on principles of equity, solidarity and cooperation to benefit the community and its associates by living in harmony with the environment. Therefore, in a population of more than 124 million inhabitants where there are high levels of vulnerability, these entities are considered as an option for improvement to raise the level and the quality of life of these people and, in the long term, of the whole of society. This chapter deals with the concept of social and solidarity economy, as well as that of social organizations, delving into the types, characteristics and number of these entities existing in Mexico.

KEYWORDS: Social and solidarity economy, social organizations, Mexico.

RESUMO

Diante dos problemas causados por uma Revolução Industrial que substituiu o trabalho artesanal do homem por máquinas, a produção em série e a exploração do trabalhador, levantou-se a busca por novas e melhores condições de trabalho que permitissem aos trabalhadores elevar seu nível e qualidade de vida, bem como de suas famílias, resultando em uma figura fundada na solidariedade, na cooperação e na equidade que hoje é conhecida como Cooperativa. Junto com o surgimento dessa figura, foram criadas organizações de trabalhadores que se uniram para lutar por seus direitos trabalhistas, como sindicatos e mútuas. A estes números somam-se aqueles existentes desde os tempos pré-hispânicos que conseguiram se preservar ao longo do tempo, como os ejidos e as comunidades indígenas, ambas constituídas a partir da cooperação, solidariedade e trabalho em equipe que permite a sobrevivência das comunidades. Todas essas organizações, junto com outras no México, estão inseridas na Economia Social e Solidária e constituem o que hoje se conhece como organizações sociais, que têm uma finalidade preponderantemente social que dignifica o ser humano e seu trabalho em prol do lucro baseado em princípios de equidade, solidariedade e cooperação. Essas entidades realizam práticas de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços realmente necessários para a sociedade ou comunidade onde são realizadas; Eles buscam beneficiar a comunidade e seus associados vivendo em harmonia com o meio ambiente. Portanto, em uma população de mais de 124 milhões de habitantes na qual existem altos níveis de vulnerabilidade, essas entidades são consideradas como uma opção de melhoria para elevar o nível e a qualidade de vida dessas pessoas e, no longo prazo, de toda a sociedade. Este capítulo aborda o conceito de economia social e solidária, bem como de organizações sociais, aprofundando os tipos, características e quantidade dessas entidades existentes no México.

PALAVRAS-CHAVE: economia social e solidária, organizações sociais, México.

Introducción

Ante los diversos problemas económicos, políticos, sociales y ambientales suscitados hoy en día a causa de las fallas de un sistema mercantilista y egoísta, se han consolidado las llamadas *organizaciones sociales*. No obstante, sus raíces yacen en épocas prehispanicas en las que el hombre se organizaba en comunidades y trabajaba en equipo para que todos pudieran satisfacer sus necesidades.

Con el paso del tiempo, ante las diferentes formas de organización del ser humano, se dio la división de clases sociales, que se acrecentó con los años, dejando a un numeroso grupo de personas en una situación de vulnerabilidad que perdura hasta la actualidad. Sin embargo, junto con ello también han ido surgiendo corrientes ideológicas que buscan apelar por los derechos de los más desfavorecidos, así como nuevas formas de producción o de organización que les permitan acceder a ese nivel y calidad de vida que necesitan y que todos merecen.

De esta manera, transitando entre los diferentes modos de producción que hoy en día se conocen, surgió y se consolidó el concepto de *economías alternativas* que, si bien aglomera diferentes conceptos dependiendo de cada época, país y características, converge en un mismo objetivo: elevar la calidad y el nivel de vida de los habitantes de las comunidades más desfavorecidas a través de prácticas solidarias, cooperativas y equitativas de producción, distribución y comercialización, haciendo un eficiente uso de los recursos, siempre cuidando del medio ambiente y valorando al ser humano y su trabajo por encima del fin de lucro.

Así, en el marco de este concepto, se consideran aquellas organizaciones que nacen del sentido solidario para mejorar las condiciones socioeconómicas de grupos vulnerables, que tienen un fin preponderantemente social al buscar dignificar al ser humano y a su trabajo, mientras se convive en armonía con el medio ambiente. A diferencia de las organizaciones convencionales de mercado, en estas entidades no existe la apropiación de capitales ni de los medios de producción; por el contrario, existe una democracia en la toma de decisiones y los beneficios son repartidos entre todos los colaboradores de forma

equitativa. Bajo estas características principales estas entidades se denominan *organizaciones sociales*.

En el presente capítulo se aborda el concepto de economía social y solidaria para una mejor comprensión de las organizaciones sociales, así también se ahonda en el concepto, las características, los tipos y el número de organismos existentes en México.

Economía social y solidaria

En el marco de un sistema económico que ha fomentado el egoísmo y la competencia voraz, dejando a su paso problemas sociales, económicos, laborales, ambientales, entre otros, se han desarrollado las conceptualizadas *economías alternativas* como resultado de la búsqueda de formas de organización que favorezcan a la mayor parte de la población, en especial a aquellos grupos vulnerables que se encuentran rezagados y con un sinnúmero de carencias. A su vez, esta denominación contempla a las llamadas *economía popular; economía del trabajo; economía colaborativa; economía social; economía solidaria, y; economía social y solidaria*; entre otras.

Para efectos del presente capítulo, se toma el concepto de economía social y solidaria al ser el que se utiliza de acuerdo con la normatividad en México. No obstante, cabe hacer una revisión general sobre cómo surge este concepto y cómo se ha adoptado su esencia bajo otros nombres en diferentes partes del mundo.

A lo largo de la historia, el hombre siempre ha buscado la forma de subsistir y satisfacer sus necesidades. En sus orígenes, el ser humano se organizaba de forma comunitaria y trabajaba en equipo para que toda la comunidad saliera beneficiada de manera equitativa; prevalecía un sentido cooperativo para el logro de objetivos, así como un sentido solidario reflejado en la ayuda que se proveían unos a otros. Con el paso de los años y la producción de excedentes, las formas de organización cambiaron; algunos cuantos se fueron apropiando de los medios de producción e incluso, de otros hombres, dando paso a modos de producción como el esclavismo y el feudalismo.

La transición entre estos últimos modos de producción se dio precisamente ante la búsqueda de mejores condiciones de vida por parte de los más afectados pertenecientes a las clases sociales consideradas inferiores y vulnerables. Ejemplo de ello es la consolidación de los burgos; ciudades establecidas a las orillas de los feudos donde se establecían los talleres de aquellas personas que lograban dejar de ser siervos para convertirse en artesanos, quienes a su vez empleaban a otras personas, que huían también de los feudos, como sus aprendices. Con el crecimiento de los burgos y de la burguesía se transitó a lo que hoy en día conocemos como capitalismo.

A pesar de que aún perdura este último modo de producción, los problemas sociales, económicos y ambientales que ha provocado incentivaron la búsqueda de formas de organización alternativas, especialmente en el siglo XIX, a partir de la Revolución Industrial, momento en que se incrementó la explotación laboral en las fábricas bajo condiciones insalubres y antihigiénicas, sumadas a la pésima retribución salarial que obtenían por arduas jornadas de trabajo, lo que provocó el hartazgo social y dio inicio a una serie de movimientos por parte de los obreros que, en la lucha por sus derechos, formaron los primeros sindicatos de trabajadores.

A la par de esta situación, se fueron desarrollando teorías económicas y sociales por parte de los grandes pensadores, que argumentaban que el sistema económico del momento favorecía solamente a unos cuantos y que era necesario replantear las formas de organización para que el reparto de beneficios fuera equitativo. Una de estas corrientes fue la cooperativista, desarrollada por Robert Owen y Charles Fourier. Como afirman Moncayo Muñoz y Villalobos Garrido (2016):

Esta corriente de pensamiento cooperativista y solidario partió de la crítica a la economía capitalista para afirmar que la sociedad capitalista no le permite al hombre la realización plena ni el logro de la felicidad, pues la mayor parte de las personas eran excluidas del sistema del capital en el cual sólo unos pocos logran empoderamiento y desarrollo (p. 78).

Aunado a la corriente cooperativista y los diversos movimientos obreros, durante ese siglo, también apareció por primera vez el término *economía social* en el *Nuevo Tratado de Economía Social* (traducción propia) desarrollado por Charles Dunoyer en 1830, quien buscaba dar un enfoque moral a la economía basado en la libertad del hombre; una visión más humana y menos enfocada en la apropiación de capitales. Las corrientes, este nuevo término y los diversos movimientos obreros dieron pie a la creación de la primera cooperativa establecida en Rochdale por la *Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale* en 1844, conformada por veintisiete hombres y una mujer que, al ser despedidos de una fábrica, decidieron rentar con sus ahorros un local donde produjeron y comercializaron sus propios bienes y servicios.

Esta sociedad cooperativista estableció las bases y principios del cooperativismo, adoptados años más tarde por la Alianza Cooperativa Internacional y, al igual que aquellos ideales desarrollados por Dunoyer, Owen y Fourier, durante el transcurso de los años también se tomaron como ejemplo para el estudio y la creación de estas organizaciones los principios de solidaridad, equidad y cooperación alrededor del mundo con el objetivo de mejorar la calidad y el nivel de vida de las personas en situación de vulnerabilidad, formando lo que hoy en día se conoce como *economías alternativas*. Como ya se mencionó, ese concepto engloba otras denominaciones que se le han dado dependiendo del país o de características específicas. No obstante, todas parten de la base de *economía social* y comparten ciertas características como la preminencia de la dignificación del ser humano y su trabajo por encima del fin de lucro; el interés por el bienestar de la comunidad; la toma de decisiones democráticas; la convivencia en armonía con el medio ambiente y la repartición equitativa de beneficios.

Entre los países en los que más se ha desarrollado el tema se encuentran Francia, Alemania, Ecuador, Colombia y Argentina; países como Estados Unidos han desarrollado el tema de una manera más filantrópica y asistencialista con lo que se conoce como el *sector sin fines de lucro*. Por su parte, en México el tema hizo su aparición en la década de los setenta del siglo pasado y actualmente continúa desarrollándose, aunque ya se cuenta con una ley que promueve la

creación de organizaciones que se rijan bajo principios de solidaridad, equidad y preeminencia del ser humano y su trabajo por encima del capital; la Ley de Economía Social y Solidaria Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en lo referente al Sector Social de la Economía.

Como se observa, el concepto utilizado en el país es el de economía social y solidaria, por lo que se hará una revisión general de ambos conceptos para una mejor comprensión de sus implicaciones.

El concepto de *economía social*, en sus principios, hacía referencia a una visión más humana basada en la libertad del hombre, pero enfocada en las organizaciones; hablar de este término era hablar de cooperativas, asociativas, mutuales y de la repartición equitativa de beneficios para los mismos trabajadores y socios, tal como expresan Defourny y Develtere (1999), quienes ya también hablaban de los principios de la economía social:

La economía social reagrupa las actividades económicas ejercidas por la sociedad, principalmente cooperativas, mutualistas y asociaciones cuya ética se traduce en los siguientes principios: 1. Fin de servicio a sus miembros o a la comunidad por encima del fin de lucro; 2. Autonomía de gestión; 3. Procesos de decisión democrática; y 4. Primacía de las personas y su trabajo sobre el capital y la repartición de utilidades (traducción propia, p. 16).

En la visión actual, de acuerdo con Toledo y Ortiz-Espejel (2014) la *economía social* es el conjunto de “prácticas productivas y comerciales basadas en la diversidad, solidaridad y equidad de los participantes, y en el consumo responsable. Empresas sociales. Mercados justos y orgánicos” (p. 32).

En relación con la *economía solidaria*, el término hace aparición en la década de los setenta del siglo pasado para hacer referencia a una visión más holística de la economía, por supuesto tomando como base los principios de la *economía social*. De acuerdo con Orellana Gazaga (2007), el concepto incluye las actividades de producción, distribución y comercialización que se basan en

la solidaridad y el trabajo y que, a su vez, democratizan la economía y la toma de decisiones entre los mismos trabajadores.

Para Pérez de Mendiguren Castresana et al. (2019), “la Economía Solidaria persigue el construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad y la ayuda mutua. [...] pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico” (p. 13), y a diferencia de la economía social, la economía solidaria ya contempla la relación del ser humano y su trabajo, no solo con la toma de decisiones en la organización, sino también con los ámbitos político, social, económico y ambiental.

Por lo tanto, la economía social y solidaria hace referencia a una visión más humana en de las organizaciones con un sentido social al ser creadas por los mismos trabajadores y pertenecer a ellos y a una integración holística de este tipo de organizaciones sociales. Oulhaj y Saucedo Pérez (2013) consideran de manera oportuna y precisa que este término hace referencia a todo un movimiento socioeconómico, cuyos valores y principios se orientan a

[...] la construcción de una economía centrada en las personas, en su desarrollo integral y el fomento de prácticas de cooperación y solidaridad en sus comunidades; promueve la dignificación de las personas mediante el trabajo, teniendo en cuenta dimensiones económicas, socioculturales, políticas y medioambientales. Sus frutos son el resultado de decisiones democráticas y participativas sobre las modalidades de producción, distribución y comercialización de los bienes y servicios producidos para la satisfacción de las necesidades colectivas e individuales (p. 12).

En México existen diversos organismos que, por sus principios, su orientación y sus objetivos son considerados parte de la economía social y solidaria y se regulan en la Ley de Economía Social y Solidaria anteriormente mencionada; no obstante, en la legislación referente a ellos existen contradicciones, vacíos y confusiones, lo que no permite una adecuada regulación de las entidades. Esto aunado al desconocimiento por parte de la sociedad ocasiona que no se le

otorgue la importancia debida al sector y que solo se vea como algo meramente filantrópico que pueden llevar a cabo las empresas o bien aquellas personas que cuenten con los recursos económicos suficientes. A continuación se hace una revisión de los tipos de entidades que se consideran parte de la economía social y solidaria en el país.

Organismos de economía social y solidaria

Las de la economía social y solidaria, también conocidas como *organizaciones sociales*, son aquellas que nacen de la iniciativa de la sociedad con el fin de mejorar la calidad y el nivel de vida de la comunidad mediante prácticas de solidaridad, cooperación y equidad. Ortiz Espejel (2014) las considera como aquellas que “tienen la capacidad de proponer de manera consciente proyectos alternativos al desarrollo y no solo movimientos sociales reivindicativos ante problemáticas coyunturales” (p. 2). De acuerdo con el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con el artículo 4 de la Ley de Economía Social y Solidaria, las organizaciones que en México se consideran como parte de la economía social y solidaria son:

Ejidos: porciones de tierra que son donadas a un grupo de personas para su establecimiento, explotación y beneficio común. Esta figura data de tiempos prehispánicos y coloniales y, aunque actualmente no se crean en el país más ejidos, sí existen aún más de 29 mil (Instituto Nacional de Economía Social, 2017). Esta figura no solo se encuentra regulada en la Ley de Economía Social y Solidaria, sino que también se encuentra regulada por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que “[s]e reconoce la personalidad jurídica de los núcleos de población ejidales y comunales y se protege su propiedad sobre la tierra, tanto para el asentamiento humano como para actividades productivas” (H. Congreso de la Unión, 1917, pág. art. 27). También son reguladas por la Ley de Sociedades de Solidaridad Social.

Comunidades: grupos de personas que también realizan trabajo agrario de forma comunal. En esta clasificación también se integra a las comunidades indígenas y, al igual que los ejidos, también se encuentran regulados por el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por la Ley de Sociedades de Solidaridad Social. Actualmente existen más de 2 mil comunidades en el país (Instituto Nacional de Economía Social, 2017).

Organizaciones de trabajadores: entre las que considera a las coaliciones y a los sindicatos de trabajadores, que son regulados por la Ley Federal del Trabajo y que buscan defender los derechos laborales de los empleados. De acuerdo con esta ley:

Los sindicatos de trabajadores pueden ser: I. Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad; II. De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa; III. Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial; IV. Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más Entidades Federativas; y V. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte. (Congreso de la Unión, 2018, art. 360).

También se contempla a las sociedades mutualistas dentro de esta categoría y aunque actualmente ya no operan, sí se encuentran reguladas en la Ley de Sociedades Mutualistas del Distrito Federal (ahora Ciudad de México).

Sociedades cooperativas: son aquellas conformadas por un grupo de personas que deciden apoyarse mutuamente para producir y/o vender bienes y servicios que ellos mismos elaboran u ofrecen. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas (1994), esta forma de organización es:

[...] una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (art. 2).

Estas sociedades pueden ser de consumidores, de productores o de ahorro y crédito. Las primeras se refieren a las que tienen por objeto la adquisición de bienes y servicios de forma colectiva; las segundas son aquellas en las cuales los miembros trabajan en conjunto para elaborar bienes y/o servicios, y las terceras son aquellas que tienen por objeto la adquisición de recursos económicos por parte de los socios y la colocación posterior de los mismos entre los socios (art. 21). Actualmente existen más de cinco mil cooperativas en el país, la mayor parte de ellas ubicadas en provincia.

Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores: en esta categoría, aunque no se especifica, entran aquellas que se conocen como *empresas sociales* que, si bien tienen un fin preponderantemente social y se coloca al ser humano y su dignificación por encima del lucro, pueden tener un fin comercial, lo que en términos mercantiles le otorga mayor campo de acción. La diferencia de esta empresa con una convencional es que los ingresos que se obtienen se destinan al beneficio social, así también que no existe una sola persona que se adueñe del capital y de los medios de producción; por el contrario, basándose en los principios de la economía social y solidaria existe una repartición equitativa tanto de éstos como de los beneficios.

En general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios: dentro de este rubro, aunque no se especifica, por sus mismas características se pueden ubicar las organizaciones de la sociedad civil (osc), que pueden ser constituidas como asociaciones civiles (ac.), sociedad civil (sc), instituciones de asistencia o de beneficencia privada (I.A.P./I.B.P.). A diferencia de otro tipo de organizaciones sociales, estas entidades se dedican a acciones de carácter filantrópico y, algunas de ellas, integran en su nombre el término *fundación*. Este tipo de entidades se

encuentra también regulado en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC, así como en la Ley de Asistencia Social que emana de la Ley General de Salud, y, su base se encuentra en el artículo 4 constitucional.

De esta manera, se pueden señalar dos tipos o vertientes de organizaciones sociales: las productivas y las asistenciales. En la primera categoría se puede identificar a los ejidos, las comunidades, las cooperativas y las organizaciones que pertenecen en su mayoría o totalmente a los trabajadores (como las empresas sociales); en la segunda, podemos ubicar a los sindicatos y a las OSC que son más de tipo filantrópico y asistencial.

A pesar de que existen diferentes tipos de organizaciones sociales, y cada uno de ellos tiene diferentes características, de acuerdo con la Ley de Economía Social y Solidaria, todos ellos deben de perseguir los siguientes fines:

- I. Promover el desarrollo integral del ser humano;
- II. Contribuir al desarrollo socioeconómico del país, participando en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios;
- III. Fomentar la educación y formación impulsando prácticas que consoliden una cultura solidaria, creativa y emprendedora;
- IV. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa;
- V. Participar en el diseño de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, en términos de legislación aplicable;
- VI. Facilitar a los Asociados de los Organismos del Sector la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna;
- VII. Participar en la generación de fuentes de trabajo y de mejores formas de vida para todas las personas;
- VIII. Impulsar el pleno potencial creativo e innovador de los trabajadores, ciudadanos y la sociedad, y
- IX. Promover la productividad como mecanismo de equidad social (Congreso de la Unión, 2012, art. 8).

Aunado a la persecución de estos fines, también deben apearse a los principios estipulados en el artículo 9 de la misma ley: “I. Autonomía e independencia del ámbito político y religioso; II. Régimen democrático participativo; III. Forma autogestionaria de trabajo; e, IV. Interés por la comunidad y regirse siempre por valores de democracia, equidad, solidaridad, justicia, transparencia, honestidad e igualdad, entre otros” (artículo 10), así como por las prácticas que se indican en el artículo 11 que menciona en términos generales que las decisiones tomadas deben ser democráticas, y regula la libertad de adhesión y retiro por parte de los asociados, el destino de excedentes, la cultura de cuidado y protección al medio ambiente, entre otras.

Así también, a partir de la mencionada ley, se creó el Instituto Nacional de la Economía Social encargado de regular a los organismos del sector social, así como de promover y apoyar su creación, consolidación y crecimiento; instituto que actualmente existe, aunque se ha limitado su operación ante la nueva administración federal y los nuevos programas sociales.

Las organizaciones sociales en números

Actualmente en México existen aproximadamente 61 mil organizaciones sociales, de las cuales más de la mitad son de tipo agrario de acuerdo con el Compendio de Información Básica del INAES (Instituto Nacional de Economía Social, 2017, p. 23), por lo que se ubican, generalmente, en las zonas rurales del país, así como las cooperativas que en su mayoría se encuentran fuera de las zonas urbanas. Por su parte, de acuerdo con Cemefi (2020), a la fecha existen cerca de 45 766 OSC, el 20 % concentradas en la Ciudad de México.

Por otro lado, en la página del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se puede encontrar la cuenta satélite “Instituciones Sin Fines de Lucro” que expone el porcentaje que este tipo de entidades aporta al total del producto interno bruto: 3 % aproximadamente, equivalente a 657 251 millones de pesos (tabla 3.1). Sin embargo, a pesar de contar con estas estadísticas, aún falta mucho por trabajar para la consolidación del sector en comparación con el avance que tienen otros países en el tema.

TABLA 1. CUENTA SATÉLITE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

CONCEPTO	2018
pib de las isfl (mdp a pc)	657,251
Proporción respecto del pib nacional (Porcentaje)	3,0
Personal remunerado en las isfl (Miles de personas)	1,541
Trabajadores voluntarios en las isfl (Miles de personas)	2,440
Valor económico del trabajo voluntario (Millones de pesos a precios corrientes)	145,873

FUENTE: INEGI (2018A).

En este sentido, tanto la promulgación de Ley de Economía Social y Solidaria, así como la creación del Instituto Nacional de Economía Social y del Observatorio del Sector Social de la Economía para incentivar la investigación sobre el sector y difundir información verídica y exacta suponían un primer esfuerzo para la consolidación del sector social. No obstante, a ocho años de la promulgación de la ley aún se tiene un gran desconocimiento del sector y ha habido un retroceso en la divulgación y consolidación de la información sobre el mismo ante la adopción de una política asistencialista por parte de la Administración Pública Federal.

Aunado a ello, hoy en día las organizaciones sociales existentes se enfrentan a grandes desafíos económicos, políticos y sociales. Uno de sus principales problemas son las restricciones fiscales, pues las entidades que son de ámbito asistencial como las osc —donde se enmarcan las fundaciones— son consideradas instituciones sin fines de lucro por lo que no deben tener especulación comercial, limitándolas a financiarse únicamente por medio de donativos económicos o en especie y, en su caso, por cuotas de recuperación solo para cubrir los gastos de operación. Aunado a ello, existe una gran desconfianza por parte de la sociedad para donar recursos a estas entidades debido a que en México los donativos son deducibles de impuestos, dando pie a que en algunos casos se busque la evasión de impuestos e incluso lavado de dinero, lo que complica económicamente a estos organismos.

Otro gran problema de las organizaciones sociales es la burocracia que retrasa o impide su formalización ante las instancias correspondientes, lo cual les impide gestionar trámites u operaciones necesarias para su sostenibilidad y permanencia. Junto con ello, también se encuentra el desconocimiento por parte de los dueños, directores o figuras similares para implementar un adecuado proceso administrativo que permita el eficiente uso de recursos para el logro de objetivos.

Así también se puede mencionar la escasez de demanda laboral en este ámbito, pues los salarios tienden a ser menores que los ofrecidos por las empresas lucrativas y tampoco existe una gran oportunidad de crecimiento laboral para todos; la falta de una adecuada estrategia de comunicación; la falta de creación de redes y alianzas, etc. Sin embargo, el mayor problema o reto al que se enfrenta el administrador de una organización social es el de no perder de vista el objeto social y la razón de ser de la entidad, en especial en el caso de las productivas, pues al cabo de unos años de éxito y de la obtención de sustanciosos beneficios tienden a olvidar el sentido social por el que fueron creadas y, entonces, aunque fiscalmente son organizaciones sociales, las permea la ideología de una empresa lucrativa más.

No obstante, si se aplica una adecuada administración, las organizaciones sociales en México suponen un futuro prometedor para el grueso de la población al representar una posibilidad de elevar su nivel y calidad de vida.

Organizaciones sociales: una opción para crecer

Para comprender por qué las organizaciones sociales son una opción para mejorar el nivel y la calidad de vida de la población vulnerable, al menos en el país, cabe recordar que sus antecedentes se enmarcan en la búsqueda de los obreros por mejores condiciones laborales que permitieran, a su vez, una mejor calidad de vida. A pesar del transcurso del tiempo, en México, esa incesante búsqueda aún no ha terminado; por el contrario, se ha intensificado a consecuencia del crecimiento exponencial de la población, de la alta demanda laboral que a su vez abarata la mano de obra, de la incapacidad por parte de

los sectores público y privado para ofrecer trabajo a todos o para cubrir las necesidades básicas de la población y del crecimiento de la brecha que divide a las clases sociales en el país.

A causa de esta situación, cada vez son más las personas que deciden emprender un negocio lucrativo. Sin embargo, a pesar de que se convierten en una fuente de empleos, siguen sin ser suficientes para emplear y otorgar calidad de vida a todas las familias mexicanas. Por ello, las organizaciones sociales representan no solo una fuente de empleos en el país, sino también una oportunidad para reactivar la producción y el consumo nacional, evitando así la fuga de capitales, el desempleo y, por ende, el crecimiento de la inseguridad.

Así también, al basarse en principios de solidaridad y cooperación, su creación de está facilitada, pues las personas de una comunidad pueden unirse para establecer la organización aportando sus propios recursos y materiales y, de la misma manera, unirse para llevar a cabo sus operaciones, al contrario de una organización convencional en la que, generalmente, la persona que decide crearla tiene mayores dificultades por ser solo ella quien tiene que buscar o hacerse de recursos para tener éxito.

Por otra parte, cabe reconocer que muchas de las empresas mexicanas tienden a buscar maneras de invertir lo menos posible en los trabajadores y en todos los beneficios que se les pueden otorgar, porque simplemente no se tiene una cultura de desarrollo organizacional en la cual se valore al ser humano y su bienestar y, por ello, es común que se explote al trabajador con una jornada laboral de más de ocho horas, con más días de trabajo, con salarios inferiores e, incluso, en algunas empresas hasta se busca la manera de no inscribir al trabajador al Seguro Social, privándole de la seguridad y los beneficios que por ley debe recibir. Por el contrario, una de las principales características de las organizaciones sociales es que se busca dignificar al ser humano y su trabajo, por lo que se procura su crecimiento personal y laboral, así como su bienestar integral evitando prácticas que lo priven de cualquiera de los beneficios que debe recibir por ley y por humanidad.

De la misma manera, estos organismos sociales buscan satisfacer las verdaderas necesidades de una comunidad en vez de crear productos o

servicios innecesarios y luego hacer creer a las personas que los necesitan. Esto favorecería, como ya se mencionó, la producción y el consumo nacional justo, y la convivencia en armonía con el medio ambiente, evitando dañar aún más a nuestro hábitat.

Por último, y no menos importante, estos organismos tienen un fin preponderantemente social, lo que no necesariamente implica que no puedan percibir ingresos económicos; implica que todo ingreso recibido debe utilizarse con fines sociales y no para la acumulación de capitales. Al ser su objetivo principalmente social, su intención será la de mejorar de una u otra forma la calidad de vida de las personas que se encuentran en situación de rezago por alguna u otra cuestión, ya sea discapacidad, carencias educativas, discriminación, pobreza, desempleo, etc. La resolución o al menos la disminución de estos problemas generará un círculo virtuoso que a largo plazo terminará por beneficiar no solo a los más vulnerables, sino a toda la población, llevando al país al crecimiento socioeconómico necesario y, lo más importante, devolviendo a la población el sentido de solidaridad, cooperación y equidad que nos permita ser más humanos y empáticos con el otro.

Conclusiones

Este tipo de entidades, al procurar un desarrollo holístico que considera la parte económica, social y ambiental, así como el crecimiento no solo profesional sino personal de los seres humanos, representa una oportunidad real para que aquellos grupos vulnerables que han sido marginados por años puedan elevar su calidad y su nivel de vida.

Sin embargo, no solo es cuestión de crear y consolidar entidades sociales, sino además de concientizar a la gente, pues en muchas ocasiones, al menos en México, se da ese pensamiento egoísta según el cual para que “uno pueda estar mejor, no importa sobre quién tenga que pasar”, cuando la realidad es que si queremos que el país tenga un crecimiento socioeconómico, debemos pensar en ser más productivos, pensar a largo plazo y estar conscientes de que el 80 % de la población se encuentra en situación de vulnerabilidad y el que esa cifra

se reduzca representa una mejora en la calidad de vida de las personas, lo cual aporta a un círculo virtuoso que terminará por favorecer a todos sin importar la clase social o condición en que viva.

A diferencia de las organizaciones convencionales de mercado, los organismos sociales prometen ese crecimiento al no buscar la apropiación de capitales, sino a repartir de forma equitativa los beneficios que cada uno merece como consecuencia de su trabajo y esfuerzo. De la misma manera, prometen contribuir con la tan buscada sustentabilidad al considerar no solo la parte económica, sino también la parte social y ambiental, lo que permitirá que las generaciones futuras puedan tener el mismo o un mejor desarrollo.

Por ello es tan importante fomentar la creación de este tipo de entidades e, incluso, promover que la ideología que las rige pueda permear a las organizaciones convencionales para que el crecimiento holístico se dé mucho más rápido y nos beneficie a todos e incluso a los que están por venir.

Referencias

- Cemefi. (2020). *Datos estadísticos sobre el tercer sector en México 2020*. <https://www.cemefi.org/programas/informacion-3er-sector>
- Coneval. (2018). *Diez años de medición de pobreza multidimensional en México: avances y desafíos en política social*. CONEVAL.
- Defourny, J. y Develtere, P. (1999). *Origines et contours de l'économie sociale au nord et au sud*. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/90506/1/Defourny.Develtere.FR.pdf>
- H. Congreso de la Unión. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_o80520.pdf
- H. Congreso de la Unión. (2012, 23 de mayo). *Ley de la Economía Social y Solidaria Reglamentaria del Párrafo Octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_301215.pdf
- H. Congreso de la Unión. (2018, 22 de junio). *Ley Federal del Trabajo*. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_220618.pdf

- INEGI. (2018a). *Instituciones Sin Fines de Lucro*. <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>
- Instituto Nacional de Economía Social. (2017). *Economía Social en México. Compendio de información básica 2013-2017*. <http://osse.org.mx/portals/o/compendio/default.html#p=1>
- Moncayo Muñoz, J. y Villalobos Garrido, D. (2016). 3 Adam Smith y Max Weber. Algunos aportes al desarrollo actual de la economía social solidaria. En L. Cruz Soto y Á. Guerrero Bálcasar (Coord), *Marcos de análisis teóricos de la realidad administrativa* (p. 287). Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing.
- Orellana Gazaga, M. (2007, julio). *La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global*. http://base.socioeco.org/docs/eco_solidaria_cas.pdf
- Ortiz Espejel, B. (2014). *Empresas sociales hacia la sustentabilidad en México. Entre Textos*, 10.
- Oulhaj, L. y Saucedo Pérez, F. J. (2013). *Miradas sobre la economía social y solidaria en México*. Universidad Iberoamericana Puebla.
- Pérez de Mendiguren Castresana, J., Etxezarreta Etxarri, E. y Guridi Aldanondo, L. (2019, junio). *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate*. Papeles de Economía Solidaria. https://base.socioeco.org/docs/papeles_es_1_reaseuskadi.pdf
- Toledo, V. M. y Ortiz Espejel, B. (2014). *México, Regiones que caminan hacia la sustentabilidad. Una geopolítica de las resistencias bioculturales*. Universidad Iberoamericana Puebla.

LA MADUREZ ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PROYECTOS (CASO APLICADO A LA EMPRESA SOLUCIONES AUTOMATIZADAS S.A.S.)



Elkin Darío Rave-Gómez
Joan Esteban Moreno-Hernández
Nicolás Gallego-Duque
Wilson Andrés Arcila-Sánchez

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Rave-Gómez, E. D., Moreno-Hernández, J. E., Gallego-Duque, N. y Arcila-Sánchez, W. A. (2021). La madurez organizacional en la gerencia de proyectos (caso aplicado a la empresa Soluciones Automatizadas S.A.S.). En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI (pp. 109-153). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

En este texto se analiza la madurez y capacidad que tiene una empresa para ejecutar proyectos y alinearlos con las metas organizacionales, a través de la aplicación del modelo Colombian Project Management Maturity Model CP3M. Se aplica un enfoque cuantitativo con diseño correlacional y explicativo, utilizando el estudio de caso. Las correlaciones permiten establecer conexiones entre las categorías, los factores y los indicadores para determinar la madurez de los procesos atinentes a la gestión de proyectos. El resultado de este estudio indica que la empresa tiene un alto nivel de madurez en la gestión de sus proyectos. La obtención de una calificación que supera el 4,8 la ubica en el nivel óptimo, pues sus procesos relacionados con la ejecución de proyectos se encuentran en mejora continua. Las categorías que reflejan mejores resultados son el proceso de monitoreo y ajustes al proyecto y la gestión estratégica de proyectos. Apoyados en este trabajo sostenemos que las organizaciones que enfocan su gestión estratégica en proyectos están mejor preparadas para lograr sus resultados misionales.

PALABRAS CLAVE: madurez organizacional, gerencia de proyectos, modelo P3M3, pymes, sector textil, confección.

ABSTRACT

This analysis focuses on the context of the maturity and capacity of the company to execute projects and align them with organizational goals, through the application of the Colombian Project Management Maturity Model -CP3M. A quantitative approach with correlational and explanatory design is applied, using the case study. The correlations made it possible to establish relationships between the categories, factors and indicators to determine the maturity of the processes related to project management. The result of this study indicates that the company has a high level of maturity in the management of its projects, obtaining a rating that exceeds 4.8, placing it at the optimal level where its processes related to the execution of projects are in continuous improvement. The categories that reflect the best results are the process of monitoring and adjustments to the project and the strategic management of projects. Supported by this work, we maintain that organizations that focus their strategic management on projects are better prepared to achieve their missionary results.

KEYWORDS: Organizational Maturity, Project Management, P3M3 Model, SMEs, Textile Apparel Sector.

RESUMO

Esta análise enfoca o contexto de maturidade e capacidade da empresa em executar projetos e alinhá-los aos objetivos organizacionais, por meio da aplicação do Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos da Colômbia - CP3M. É aplicada uma abordagem quantitativa com desenho correlacional e explicativo, utilizando o estudo de caso. As correlações permitiram estabelecer relações entre as categorias, fatores e indicadores para determinar a maturidade dos processos relacionados à gestão de projetos. O resultado deste estudo indica que a empresa possui um elevado nível de maturidade na gestão dos seus projetos, obtendo uma classificação superior a 4,8, colocando-a no nível ótimo onde os seus processos relacionados com a execução dos projetos estão em melhoria contínua. As categorias que refletem os melhores resultados são o processo de acompanhamento e adequação do projeto e a gestão estratégica dos projetos. Apoiados nesse trabalho, afirmamos que as organizações que focam sua gestão estratégica em projetos estão mais bem preparadas para o alcance de seus resultados missionários.

PALAVRAS-CHAVE: Maturidade Organizacional, Gerenciamento de Projetos, Modelo P3M3, PMEs, Setor de Vestuário Têxtil.

Introducción

Todas las compañías realizan procesos de planeación estratégica con el propósito de alcanzar mejores resultados. Algunas los realizan siguiendo el ciclo de la planeación, la dirección y la ejecución; para otras, el proceso surge de una forma más natural, impulsado como un ejercicio sobrentendido en las funciones de los colaboradores o desde el deseo genuino de un directivo. La puesta en marcha de la estrategia representa la mayor dificultad en la práctica para las empresas, pero existe la posibilidad de que, desde el enfoque de la gerencia de proyectos, se haga más viable su implementación (Solarte-Pazos y Sánchez-Arias, 2014). La gerencia de proyectos surge como el instrumento que facilita la ejecución de la estrategia y el logro de los objetivos corporativos en aquellas firmas que han madurado y están listas para alcanzar resultados a través de los proyectos.

Una empresa adquiere madurez organizacional cuando, en un proceso de mejora continua, pasa de un estado de relativa simplicidad —o ingenuidad— a uno de sofisticación y rigor (Langston y Ghanbaripour, 2016). Trabajos como el de Păunescu y Acatrinei (2012) para medir la madurez en empresas rumanas o el estudio realizado para evaluar la madurez en pequeñas y medianas empresas (pymes) de artes gráficas en Colombia (Rubiano Ovalle y Cuadros López, 2012) o la investigación realizada en empresas de Portugal, en la que se evaluó la madurez en la gestión de sus proyectos en cien organizaciones de diferentes sectores (D. Silva et al., 2014) son muestra de la ascendencia global del tema.

Aunque en el mundo se han realizado diversas investigaciones sobre la madurez en la gestión de proyectos, a la fecha no existen datos y estudios de caso aplicados a empresas del sector textil-confección en la subregión estudiada. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es medir el nivel de madurez en la gestión de proyectos, caso aplicado, en una empresa perteneciente al sector textil-confección ubicada en el área metropolitana de la ciudad de Medellín, Colombia. Este trabajo se convierte en una prueba piloto que permite elevar la investigación a mayor escala en una muestra representativa para empresas del sector. Se justifica este trabajo porque las pymes en la región representan el 12,4 % del

tejido empresarial; el 13 % pertenece al sector de la industria manufacturera, responsable del 43,4 % del empleo generado (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019).

Este texto se estructura de la siguiente manera: la sección 1 describe la literatura sobre la gerencia de proyectos y los riesgos asociados a los proyectos; la sección 2 comunica la información de la empresa estudiada, agrupada en tres categorías: antecedentes, modelo de negocio y el problema asociado a la gestión de proyectos; la sección 3 muestra todo el planteamiento metodológico; y en las secciones 4 y 5 se presentan los resultados, la discusión y las conclusiones.

Los proyectos y los riesgos en la estrategia organizacional

Para muchos autores la planeación estratégica es la fuente de información y conocimiento precursor de la dirección estratégica. Fernández Romero (2010) se refiere a la *planeación estratégica* como un término de origen británico utilizado para expresar la necesidad de que los planes de todas las unidades y áreas funcionales de una organización (marketing, recursos humanos, planes de desarrollo, nuevos productos, entre otros) estuviesen incorporados a un plan general empresarial. Todo lo que se planea se tiene que dirigir, administrar y ejecutar para lograr los objetivos corporativos de una organización. De acuerdo con Johnson et al. (2006), la estrategia se ocupará probablemente de la dirección a largo plazo de una organización. La estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización.

Es necesario tener presente que los cambios en las organizaciones son un hecho natural, para mejorar los procesos y alcanzar mejores resultados. Por un lado, el diccionario *Léxico* de Oxford (s.f.) define *maduro*, en general, como el individuo que ha madurado, que está listo para asumir nuevas responsabilidades. Por el otro, la Real Academia Española (2020) lo define como la persona u objeto que ha alcanzado un estado de desarrollo adecuado para su utilización o funcionamiento. Si trasladamos estas definiciones de madurez al contexto de las empresas, podría referirse a una organización que está en una etapa adecuada de

desarrollo para afrontar sus desafíos. Si el concepto se enfoca en los proyectos, se puede referir a una compañía que está en condiciones apropiadas para enfrentar el desarrollo de sus diferentes proyectos.

Cada día más compañías organizan sus actividades empresariales orientadas al logro de objetivos; cuando actúan de esta manera son organizaciones que están madurando (D. Silva et al., 2014). De igual manera Hartono , Wijaya, y Arini (2019) afirman que una organización es considerada madura en un nivel específico de capacidad si logra demostrar consistencia en sus procesos.

A continuación, se realiza la revisión de la literatura con diferentes argumentos y definiciones sobre modelos de gestión de proyectos para las organizaciones y sobre los riesgos asociados a estos.

La gerencia de proyectos como aliado estratégico

La gerencia orienta la organización; es la responsable de dirigir los recursos hacia grandes resultados y contribuciones. La gerencia organiza el trabajo para la productividad y tiene que conducir al empleado hacia la productividad y la ejecución (Drucker, 2006). Anteriormente las empresas buscaban la maximización de la utilidad, pero la empresa actual, especialmente en Latinoamérica, es económica, social y política (Sallenave, 1995).

El mundo empresarial se está orientando a los proyectos (Williams, 2003). En el diccionario *Léxico* de Oxford (s.f.) se definen los *proyectos* como una empresa individual o colaborativa que se planifica cuidadosamente para lograr un objetivo particular. Desde la investigación de operaciones, los proyectos se definen por su capacidad fija y el costo de inversión, y se presenta un nuevo proyecto cuando se supera la capacidad ya establecida (Erlenkotter y Rogers, 1977). De acuerdo con el Project Management Institute (PMI), un proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo con el fin de crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que este tiene un principio y un final definidos” (2013, p. 3).

El concepto de gerencia de proyectos está relacionado con la gestión, la dirección y la evaluación permanente de los proyectos en una organización,

en la que se debe tener control de los problemas más comunes que pueden surgir en temas de comunicación, en el incumplimiento de plazos, el alcance, los riesgos no adecuadamente definidos y evaluados, la desviación de presupuesto, el manejo efectivo de recursos, entre otros factores significativos para el éxito en la ejecución del proyecto (Nageswara Prasad y Vijaya Saradhi, 2019).

En la actualidad, la planeación en la gerencia de proyectos es uno de los caminos para lograr el objetivo trazado. Un proyecto se debe planear hasta el más mínimo detalle para ser aceptado por los propietarios o involucrados (Miranda Miranda, 2004). Existen diferentes estudios que muestran la relación entre el rendimiento de la gestión de proyectos y los beneficios que logra la empresa ejecutora (Hartono, Sulistyó y Umam, 2019).

La gestión de proyectos está asociada a la forma de orientar los recursos en una empresa para la obtención de un producto final, pasando por una planeación y un control. Se debe resaltar que, para la gestión de proyectos, existe como base la guía conocida como Project Management Body of Knowledge, PMBOK por sus siglas en inglés (Sánchez-Arias y Solarte-Pazos, 2010).

La gestión de proyectos se refiere a aspectos como la motivación de los equipos de trabajo o grupos de interés, la complejidad de la ejecución, la interacción social y la apertura de los miembros de un proyecto a ideas, propuestas o alternativas, para el logro de los objetivos. Por su parte Pacagnella Júnior et al. (2015) establecen que las organizaciones que no cuentan con procesos de gestión de proyectos definidos y claros generan entre los involucrados poco interés y algunos de ellos manifiestan no contar con tiempo para desarrollar las tareas asignadas.

Los autores Khoja et al. (2010) manifiestan que la administración de proyectos se puede medir a través del Balance Score Card (BSC) para aclarar tiempos, costos, recursos, empleados o identificación de un equipo de trabajo y riesgos, los cuales se deben mezclar con características como la naturaleza, las medidas, la duración y el alcance. Además, un proyecto debe contar con un monitoreo constante en su alcance, en el tiempo de ejecución, en el presupuesto y su calidad.

La gestión de riesgos en los proyectos

En el contexto empresarial la gestión de los riesgos es una disciplina que adquiere cada vez más adeptos y que se hace más necesaria. Esta gestión se puede concebir como un proceso iterativo compuesto por una serie de pasos que, si se desarrollan de forma secuencial, permiten lograr una mejora continua en la toma de decisiones y en la organización. La gestión del riesgo es entonces aplicable a todos los niveles organizacionales, desde lo estratégico hasta lo operacional; por tanto, también es aplicable al ciclo de vida de los proyectos para lograr mejora en sus resultados (Correa Henao et al., 2017).

Según Muñoz Holguín y Cuadros Mejía (2017), un riesgo desde el punto de vista de los proyectos se define como un evento que puede ocurrir e influir en el éxito o en el fracaso del proyecto. El riesgo, a su vez, tiene asociada una etapa de materialización, una probabilidad de ocurrencia, un impacto y una reacción para reducir o mitigar el impacto. Desde la teoría se han establecido cuatro etapas necesarias para garantizar una efectiva gestión del riesgo: la identificación, el análisis, la planeación y el monitoreo y control. Además, es necesario analizar la probabilidad de ocurrencia del evento y las pérdidas o ganancias asociadas a este, con el fin de planear las acciones y estrategias para mitigar y prevenir los impactos negativos y para aprovechar y potencializar los impactos positivos. Por el contrario, un incorrecto manejo de la gestión del riesgo puede generar inconvenientes como una definición poco clara del alcance del proyecto, una deficiente planeación de actividades, carencia de competencias para la gestión, inversiones inciertas, suspensión imprevista de trabajos, rendimientos bajos en los negocios, poca estabilidad, bajo grado de integración, mal uso de los sistemas de información e insuficiente capacitación del personal (Iskanius, 2009).

Las teorías relativas a la gestión de los riesgos en proyectos están sustentadas teóricamente en el manejo de la incertidumbre, en la probabilidad de ocurrencia y en el impacto generado por la materialización de un riesgo (Cañas Mejía, 2015). Por tanto, la identificación clara de los riesgos es el paso previo para un correcto análisis de estos, de manera que sea posible identificar las fuentes y estimar la probabilidad de su ocurrencia (M. M. Silva et al., 2014).

La gestión y manejo del riesgo es una parte integral de la dirección del proyecto y, por tanto, se convierte en un elemento clave en la toma de decisiones. Desde este punto de vista, el propósito de la gestión de riesgos es ser proactivos y anticiparse a la ocurrencia de los riesgos y, en caso de que alguno de estos ocurra, tener definidas las acciones a seguir (Cañas Mejía, 2015; Muñoz Holguín y Cuadros Mejía, 2017). La toma de decisiones y la gestión de riesgos en un proyecto debe ejecutarse usando suficiente información y teniendo en cuenta los enfoques del proyecto desde aspectos como la innovación, la administración de sistemas, la implementación de nuevas tecnologías, el desarrollo de productos y el mejoramiento de procesos (Marcelino-Sádaba et al., 2014). La identificación, entonces, es el paso previo para un correcto análisis de riesgos, de manera que sea posible identificar las fuentes y estimar la probabilidad de su ocurrencia (D. Silva et al., 2014)

Ahora, para que sea efectiva la gestión del riesgo requiere de unos métodos específicos de carácter cualitativo y cuantitativo, ambos aceptados y, en algunos casos, complementarios. Los cuantitativos, a manera de ejemplo, introducen una valoración respecto a las probabilidades de ocurrencia de un riesgo y se denominan métodos para la determinación de frecuencias o probabilidades, o bien se caracterizan por recurrir a una clasificación de las áreas de una instalación con base en una serie de índices que cuantifican daños e índices de riesgo (Correa Henao et al., 2017).

Para Turkulainen et al. (2015) otro factor de riesgo que afecta el desempeño de un proyecto es la falta de comunicación; por ello es relevante generar estrategias de comunicación efectivas. A lo anterior se debe incluir lo manifestado por Voropaev et al. (2016), quienes sugieren que, en ocasiones dentro de las organizaciones, con los proyectos no se logra lo planificado, y expresan que las razones radican en dos grandes grupos. El primero está integrado por la tecnología, los métodos y las herramientas que las organizaciones utilizan para la gestión de los proyectos y recomiendan que se deben revisar y mejorar. El segundo grupo se basa en el desarrollo de nuevas metodologías, métodos y herramientas.

Actores en la gestión de proyectos y el manejo de riesgos

Las organizaciones desarrollan proyectos buscando beneficiarse a sí mismas y a sus grupos de interés. The Project Management Institute (2014) define *stakeholder* como un grupo de interés o individuos que están involucrados desde el inicio hasta el final en un proyecto. Por tal motivo, Doloi (2012) aclara que dentro del grupo de interés se debe identificar la capacidad de liderazgo y coordinación. Además, este grupo ejerce presión de acuerdo con el cargo, el rol que se ocupa en las organizaciones, y juega un papel importante en la toma de decisiones (Fernandes et al., 2014).

Los grupos de interés están integrados por inversionistas, patrocinadores, consumidores, operarios, usuarios o proveedores. Con lo anterior, coinciden Eskerod et al. (2015) e incluyen tres protagonistas adicionales: medios de comunicación, autoridades y terceros. Por su parte, McLeod et al. (2012) expresan que se debe incluir a los patrocinadores de un proyecto, quienes se mantienen preocupados por su conservación, estabilidad y duración. Otro aporte lo realizan Sallinen et al. (2011), quienes expresan que el grupo de interés debe también estar compuesto por el gobierno, que es un veedor de los intereses y beneficios de la sociedad.

Los más influyentes en un proyecto son los contratistas o proveedores, porque cada uno de ellos puede impactar de manera favorable o negativa en el alcance de un proyecto por materialización de riesgos como retrasos, excesos o falta de especificaciones (Aragóns-Beltrán et al., 2017). También García et al. (2018) expresan que se deben estudiar a fondo los motivos y riesgos que pueden entorpecer el logro de los objetivos de un proyecto, para luego de identificarlos, tomar acciones correctivas e impactar de manera positiva el proyecto y los grupos de interés.

Es fundamental, entonces, establecer el grado de maduración y avance de un proyecto en cada una de sus etapas, además de definir los riesgos asociados. Esto garantiza que los resultados sean más confiables y reales; por ello, a continuación, se hablará de la madurez en los procesos en la gerencia de los proyectos y de los riesgos que se pueden enfrentar.

Los procesos en la gestión de proyectos

En los últimos tiempos, la constante búsqueda de modelos que midan la gestión y establezcan claramente cómo es su desempeño ha sido la preocupación de muchos autores y la búsqueda de las diferentes organizaciones públicas y privadas. Los esfuerzos para encontrar el modelo ideal han ido desde la implementación de sistemas rígidos y estructurados en lo que los procedimientos han sido el eje de la gestión, hasta la adopción de sistemas flexibles, en los cuales los indicadores de resultado y la consideración del factor humano como ventaja competitiva de la organización se han convertido en los pilares en los que está sustentada la gestión (Del Castillo y Vargas, 2009).

Desde esta perspectiva, la gestión debe comprenderse como un proceso que existe de manera explícita e implícita en cada organización, y los procesos son considerados como la base operativa y estructural de gran parte de las organizaciones y sirven para ayudar de manera coherente al logro de sus objetivos y metas (Zarategui, 1999), generando así gran importancia estratégica.

En este sentido, un proceso se puede definir como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, generan a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido (Maldonado, 2018). Otros autores como Tabares Betancur y Lochmuller (2013) tratan el concepto de proceso de negocio como un conjunto de actividades colaborativas y transaccionales que son coordinadas y entregan un valor agregado a los clientes.

Maldonado (2018), citando a Oscar Barros, manifiesta que este hace una importante diferencia al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, anotando que un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida lo que puede ser un producto físico o un servicio.

Las empresas actuales tienen el reto de transformarse para mejorar su rentabilidad y su riqueza. Estas operan en un entorno que se transforma

continuamente y por ello deben estar siempre preparadas para asimilar los cambios de manera gradual y oportuna, y esto debe realizarse sin afectar la calidad de sus bienes o servicios finales (Llanes-Font et al., 2014).

Para lograr este propósito es fundamental implementar, adecuar y optimizar el sistema de procesos, vinculado al proceso productivo y a la satisfacción de los clientes. Aplicar e implementar de manera consistente, ordenada y oportuna la gestión por procesos genera beneficios a la organización tales como la posibilidad de alinear e integrar los resultados planificados, la capacidad de poder concentrar todos los esfuerzos organizacionales en la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad de los procesos para contribuir al desempeño coherente y eficiente de la organización (Llanes-Font et al., 2014).

Los procesos juegan un papel esencial en la madurez organizacional, para gestionar adecuadamente los proyectos que se emprenden y obtener mejores resultados. La madurez se mide en la mejora continua que se aplica en todos los procesos que intervienen en la empresa desde el inicio hasta el final de un proyecto.

La madurez en la gerencia de proyectos

Cada vez más las organizaciones se encuentran inmersas en ambientes donde la gestión de proyectos se está convirtiendo en eje estratégico de las actividades propias. Para Duffy (2001) el valor agregado de la implementación de los modelos de madurez se encuentra en la forma en la que se implementa y en su uso como instrumento para el análisis y el posicionamiento de la organización. En la misma línea Brookes y Clark (2009) consideran que los modelos de madurez promueven la mejora continua vinculada estratégicamente y, por lo tanto, requieren una comprensión profunda de la situación actual de una organización y la proyección acerca de dónde se pretende estar en el futuro.

La madurez en la gerencia de proyectos para Aliaga (2017) hace referencia al estado en que las organizaciones tengan los mejores argumentos para cumplir con sus metas y con sus objetivos. Para Andersen y Jessen (2003) se hace importante el debate acerca del grado de madurez en las organizaciones. Si se

tiene la manera de medir la madurez se podrán identificar las estrategias que puedan generar un desarrollo permanente de mejoramiento.

Para Arce y López (2010) los modelos de madurez permiten adelantar buenas prácticas de la gestión de proyectos y reconocen las siguientes ventajas al ejecutarlos: disminuir tiempos y presupuestar de una forma más real, perfeccionar el ciclo de vida de los proyectos, ampliar la productividad, disminuir los errores cometidos representados en la calidad, satisfacer los clientes, generar ambientes de trabajo con mejores climas, tasas más altas de recuperación de las inversiones, y optimizar los costos gracias a las buenas prácticas de los proyectos.

Aliaga (2017) aclaran que un mayor grado de madurez en las organizaciones implica un mejor desarrollo en la efectividad de los proyectos, mayor calidad en los productos, una disminución de los costos, un perfeccionamiento y aprovechamiento de la organización.

Caso aplicado: empresa Soluciones Automatizadas S.A.S.

Se logra determinar la madurez en la gestión de los proyectos de una empresa a partir de la relación existente entre las variables que muestran los procesos relacionados. Para este caso de estudio, la empresa seleccionada, como muestra intencional de acuerdo con los parámetros establecidos en la metodología utilizada, es Soluciones Automatizadas S.A.S.

La intención al elegir esta empresa es medir el nivel de madurez en sus procesos y poder determinar la magnitud y suficiencia organizacional que presenta para facilitar sus proyectos, implantando estructuras para su mejoramiento. Se abordan las características principales de la empresa describiendo sus antecedentes, cómo ha sido su evolución en el tiempo, identificando su modelo de negocio y describiendo el sector industrial al cual pertenece.

En el año 1998 se registra como empresa Soluciones Automatizadas pasando de régimen simplificado a régimen común. Desde sus inicios, la sede de la empresa se encuentra en Medellín, Colombia. Su objeto social es el comercio de computadores, programas de informática y equipos de telecomunicaciones. La constitución de la empresa se dio con un capital de aproximadamente 12 500 USD.

En el año 2001, la empresa inicia las primeras contrataciones de personal directo. Para 2002 es oficialmente distribuidor y representante oficial del software Optitex, especializado para la realización de trazos y moldeo en 3D. Además, es distribuidor oficial de la marca Ioline en Colombia. Con estas dos distribuciones cuenta con productos como plotters para la impresión de trazos, software para el desarrollo de la moldería o patronaje, trazos y asesorías profesionales.

La participación accionaria se encuentra en cabeza de Luis Fernando Jaramillo Gallego, gerente general de la sociedad, con el 52 %, y María Laura Ángel Velásquez con el 48 % restante, quien no tiene vinculación en cargos administrativos.

Soluciones Automatizadas es una empresa reconocida por la distribución de productos de alta tecnología en la industria textil con más de 20 años de experiencia. Desde sus inicios, entre sus principales clientes se encuentran compañías como Linda Lana, Stop jeans, Phax, Confecciones Laura, Oxígeno, Grupo Gemar. Con el pasar de los años ha logrado la confianza, por su experiencia, de compañías reconocidas como Carmel, Pacifik, Loguin, Yerbabuena, Mattelsa, Yoyo, Joy Staz, Karibik, Maaji, Onda de Mar, Garotas, Touche, Mujer Latina, Feria del Brasier y solo kukos, Phax, Ragged, Fájate, Fajas M&D, Fajitex, Fajas Maria E, Fajas Romanza y Arturo Calle.

Cuenta con su plataforma estratégica, visión, misión, valores y principios corporativos, que redundan en la importancia de ser una empresa líder en el suministro de tecnología y software 3D para el sector textil-confección. Cuenta con diez personas contratadas, capacitadas para dar solución de las necesidades del sector, desde diseñadores de moda, ingenieros electrónicos, ingenieros de sistemas, mecánicos industriales y negociadores internacionales. Adicionalmente, ofrece servicios de asesorías y capacitaciones en temas como diseño, digitalización, trazos y *ploteo*.

La actividad económica principal es el comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados. Ofrece, además, procesamiento de datos, alojamiento (*hosting*) y actividades relacionadas con el sector textil-confección, servicios de diseño a partir del software de última generación de Optitex, junto con módulos de 3D en los que se permite visualizar cómo quedará el producto

final, sin necesidad de desarrollar muestras físicas. Otro producto que tiene la empresa es el de digitalización de moldería por medio de coordenadas precisas que llegan al computador para que el software las pueda interpretar y posteriormente manipular según la necesidad del cliente. De manera paralela también ofrece servicios de capacitación en software especializado aplicado al sector textil-confección como Optitex, Bullmer, loline y TKT brainpower.

La empresa ha logrado consolidarse en el sector textil-confección y, en gran parte, esta consolidación se ha dado por la constante participación en ferias nacionales e internacionales, entre las que se destacan Colombiatex de las Américas, Colombiamoda, Createx y la Feria Intermoda, en México. Soluciones Automatizadas es vista como una compañía competitiva y estructurada para brindar respaldo a los clientes. Siempre a la vanguardia con las herramientas tecnológicas de mayor eficiencia, ha logrado ser reconocida nacionalmente como una compañía líder en tecnología que se encarga de ofrecer asesoría antes que una venta y que tiene detrás de la venta el mejor servicio postventa y soporte técnico.

Las ventas de la empresa en el mercado nacional entre los años 2015 y 2019 han mantenido un promedio entre 151 y 200 millones de pesos. Internacionalmente, ha realizado algunas operaciones de comercio exterior, específicamente importaciones, y sus principales socios comerciales están ubicados en España, Alemania, China y Estados Unidos.

Desde el 2020, en el marco de su proyecto de expansión internacional, se viene estudiando la probabilidad de internacionalizarse mediante la exportación de productos de la industria 4.0, que brinden soluciones sostenibles para el sector textil-confección. Los directivos están convencidos de la necesidad de crecer en el exterior, pero están evaluando si la compañía tiene las condiciones suficientes, si está lo suficiente madura para ejecutar un proyecto de esta magnitud y llevarlo a feliz término. En este contexto y durante una reunión de junta directiva, Luis Fernando Jaramillo se pregunta: ¿tenemos la madurez organizacional suficiente para internacionalizarnos?

Metodología

El enfoque aplicado en la investigación es cuantitativo con un diseño correlacional y explicativo, utilizando el estudio de caso. Es correlacional porque se utilizan las categorías, factores e indicadores y, aplicando una escala de medición, se establecen relaciones entre las variables para determinar la madurez en los procesos de gestión de proyectos de una empresa. Un trabajo sobre variables correlacionales fue el realizado por Păunescu y Acatrinei (2012) en organizaciones rumanas, en las cuales se empleó un análisis factorial para explicar el patrón de correlaciones en un conjunto de variables observadas que determinan el perfil de madurez del proceso de las empresas. Es explicativo, porque la demostración paralela de la teoría es del todo compatible con los estudios de caso en profundidad, debido a que cuando los investigadores se enfrentan a casos individuales aspiran más bien a una comprensión de una unidad compleja a través del descubrimiento de las relaciones entre sus partes; es un esfuerzo por comprender los principios mediante los cuales las partes se mantienen consistentemente unidas (López, 2018; Della Porta y Keating, 2013).

Como se ha mencionado anteriormente, el propósito de este trabajo fue medir el nivel de madurez en los procesos relacionados con la gerencia de proyectos para la empresa Soluciones Automatizadas. Los modelos de madurez surgieron para que la alineación entre los proyectos y las metas de las organizaciones se realice con seguridad, ya que permiten diagnosticar la capacidad organizacional de la empresa para gestionar los proyectos, estableciendo mecanismos para su mejoramiento.

Modelos como Capability Maturity Model (CMM), Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3) y Colombian Project Management Maturity Model (CP3M) trabajan categorías, factores e indicadores para evaluar la madurez organizacional en la gerencia de proyectos (Miklosik, 2015; Jia et al., 2013; Arce y López, 2010; Ferreira de Souza y Gomes, 2015; Mota y Solarte Pazos, 2005; Cuadros López et al., 2018).

El modelo que se aplicó en la empresa integra cinco categorías, diecisiete factores y cuarenta indicadores, como se observa en la tabla 1.

TABLA 1. CATEGORÍAS, FACTORES E INDICADORES PARA MEDIR LA MADUREZ ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

CATEGORÍAS	FACTORES	INDICADORES
Gestión estratégica de proyectos	Direccionamiento, estructura organizacional, cultura hacia proyectos, influencia estratégica	Misión, visión, objetivos CP, objetivos MP, objetivos LP, organigrama gestión por procesos, perfiles cargos, estructura salarial, concordancia de proyectos con misión, priorización estratégica de los proyectos, definición de etapas del ciclo de vida del proyecto.
Conceptualización de proyectos	Problema, proceso de selección, alcance, tiempo, costos	Problemas asociados a futuros proyectos, identificación de interesados, evaluación alternativa en términos de comerciales, técnicos y financieros, desarrollo de un documento de proyecto, recolección de requerimientos de interesados, definición del alcance del proyecto, creación de estructuras de desagregación del proyecto, identificación de actividades, cronograma de hitos cronograma detallado, presupuesto estimado, presupuesto detallado.
Proceso de planeación	Talento humano, proveedores, otros elementos de planeación, monitoreo general	Identificación del talento humano necesario, identificación de los responsables del proyecto, identificación de todas las adquisiciones, alquileres y servicios, evaluación de posibles proveedores, identificación de todos los recursos del proyecto, definición de características de calidad, planeación de comunicaciones, identificación de los posibles riesgos y planeación de respuestas, control general al estado del proyecto.
Proceso monitoreo y ajustes al proyecto	Monitoreo factores claves, monitoreo otros factores, ajustes	Alcance, cronogramas, presupuesto, se controlan detalladamente la calidad, los riesgos, abastecimientos, se controlan detalladamente la información y relaciones con los interesados, se toman acciones correctivas de manera integrada.
Cierre y aprendizaje	Cierre, evaluación y aprendizaje	Se gestiona el cierre de contratos con proveedores, se realizan evaluaciones finales a los proyectos, se desarrolla algún aprendizaje institucional del desarrollo de proyecto.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE SOLARTE PAZOS Y MOTOA (2003), MOTOA Y SOLARTE PAZOS (2005) Y CUADROS LÓPEZ ET AL. (2018).

Para realizar la medición de madurez en los procesos en la gerencia de proyectos se define una escala de medición de cero hasta cinco, conocida como escala Likert descrita en la tabla 2. Esta escala fue aplicada en trabajos similares en análisis de madurez en gestión de proyectos por autores como Solarte Pazos y Mota (2003), Cuadros López et al. (2018) y Mota y Solarte Pazos (2005).

TABLA 2. ESCALA DE MEDICIÓN PARA LOS NIVELES DE MADUREZ

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Nivel 0	No se realizan procesos
Nivel 1	Inicial, procesos impredecibles
Nivel 2	Repetible. Existen procesos básicos
Nivel 3	Definido
Nivel 4	Existen procesos y se gestionan
Nivel 5	Optimizado. Procesos en mejora continua

FUENTE: ADAPTADA A PARTIR DE MOTOA Y SOLARTE PAZOS (2005) Y PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2014).

Una vez definidas las cinco categorías, los diecisiete factores, los cuarenta indicadores y los seis niveles de medición, con respuestas tipo escala Likert, se elabora el instrumento con el cual se realiza el trabajo de campo, para esta ocasión tipo caso aplicado a una organización. La respuesta al cuestionario la realizó el gerente de la empresa Luis Fernando Jaramillo Gallego.

A partir del entramado teórico revisado en la literatura sobre la madurez en la gestión de proyectos y su importancia para el cumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales, apoyados de igual manera en la categoría uno, gestión estratégica de los proyectos, las expectativas de los investigadores crecen en relación con el fenómeno estudiado y los lleva a formularse las siguientes dos hipótesis que fueron contrastadas en el trabajo:

Ho: No existe madurez en la gestión de proyectos de la empresa.

H1: La empresa tiene madurez organizacional y se refleja en la orientación de sus procesos enfocados en la gestión de proyectos.

El tratamiento de los datos se realiza con el software Risk Simulator para estimar el nivel de madurez organizacional. Se incluyen como variables de entrada los diecisiete factores y como variable de salida la calificación obtenida sobre el nivel de madurez de una organización en la gerencia de proyectos. También se realizan simulaciones y análisis de escenarios y sensibilidad, con el propósito de sacar conclusiones sobre cuáles factores contribuyen más a la madurez organizacional.

Resultados

La tabla 3 resume la calificación obtenida en las cinco categorías y los diecisiete factores una vez aplicada la metodología de medición de la madurez organizacional en la gestión de proyecto en la empresa Soluciones Automatizadas.

TABLA 3. CALIFICACIONES DE LAS CATEGORÍAS Y LOS FACTORES QUE EVALÚAN EL NIVEL DE MADUREZ EN LA EMPRESA

RESULTADOS CINCO CATEGORÍAS Y DIECISIETE FACTORES	
CATEGORÍAS	PROMEDIO CATEGORÍA
DIRECCIONAMIENTO	5,0
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5,0
CULTURA HACIA PROYECTOS	4,8
INFLUENCIA ESTRATÉGICA	5,0
PROMEDIO CATEGORÍA	4,95
PROBLEMA	5,0
PROCESO DE SELECCIÓN	4,0
ALCANJE	4,0
TIEMPO	5,0
COSTOS	5,0
PROMEDIO CATEGORÍA	4,60
Talento Humano	5,0
PROVEEDORES	4,8
OTROS ELEMENTOS DE PLANEACIÓN	5,0
MONITOREO GENERAL	4,5
PROMEDIO CATEGORÍA	4,83
MONITOREO DE FACTORES CLAVES	5,0
MONITOREO DE OTROS FACTORES	5,0
AJUSTES	5,0
PROMEDIO CATEGORÍA	5,00
EVALUACIÓN, APRENDIZAJE Y CIERRE	4,8
PROMEDIO CATEGORÍA	4,80
Resultado madurez organizacional en la gerencia de proyectos	4,82

EMPRESA: SOLUCIONES AUTOMATIZADAS

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La categoría cuatro, “proceso de monitoreo y ajustes al proyecto”, obtiene el puntaje de 5,0 que equivale al máximo nivel de calificación, en la escala de medición, dando a entender que los procesos se encuentran en mejora continua. Los tres factores que se miden en esta categoría: monitoreo de factores claves, monitoreo de otros factores y ajustes obtienen la máxima calificación de 5,0. Las cuatro categorías restantes obtienen calificaciones muy altas, oscilando entre 4,60: la calificación más baja, que corresponde a la categoría “conceptualización de proyectos” y 4,95: calificación que recibió la categoría “proceso de gestión estratégica de proyectos”.

Respecto a los diecisiete factores evaluados, dos obtuvieron calificación de 4,0 puntos, que fueron el proceso de selección y alcance del proyecto. El primero mide los siguientes indicadores: a) evaluación alternativa en términos comerciales, técnicos y financieros; y b) desarrollo de un documento de proyecto y c) recolección de requerimientos de interesados. El segundo mide indicadores como: a) definición del alcance del proyecto y b) creación de estructuras de desagregación del proyecto. La tercera calificación más baja la recibió el factor monitoreo general con un 4,5 en puntuación. Los indicadores que se midieron son a) identificar posibles riesgos en el proyecto y se planean respuestas; y b) control general al estado del proyecto. Los catorce factores restantes recibieron calificaciones entre 4,8 y 5,0 ubicándose en el nivel de medición cuatro y superior, indicando que en la empresa sí existen procesos y se gestionan de manera adecuada y enfocados en proyectos. Es importante resaltar que ningún factor obtuvo una calificación inferior a 4,0.

La calificación final fue de 4,82 puntos sobre un máximo de 5,0; este resultado ubica a la empresa en la escala de medición nivel cinco, lo que significa que está madura en términos organizacionales, que sus procesos se gestionan adecuadamente y están enfocados hacia la ejecución de proyectos. El nivel cinco, el máximo alcanzable en la madurez organizacional se describe como el nivel óptimo en el cual los procesos de la compañía se encuentran en mejora continua. Para la empresa Soluciones Automatizadas, los proyectos se gestionan como un instrumento que le permite pasar de la planeación estratégica a la ejecución de la estrategia y el logro de los resultados planeados. Se puede inferir, además, que

la organización cuenta con una cultura y práctica en el desarrollo de los procesos mediante la gestión de proyectos.

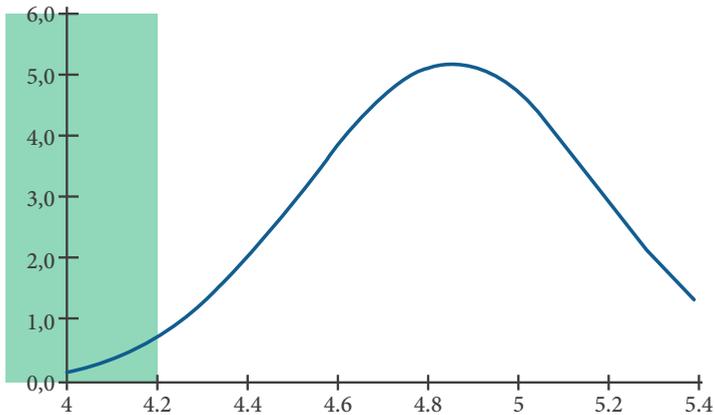
Lectura e interpretación estadística

Desde el punto de vista estadístico se realizaron varios ajustes de distribución, con el fin de tener una información más amplia y detallada. Además, se efectuaron escenarios de simulación y al final un análisis de sensibilidad. Todos los análisis estadísticos se realizaron con el software Risk Simulator.

Distribución de variable única

La figura 1 y la tabla 4 muestran, respectivamente, el ajuste resultado de la distribución y los resultados estadísticos de variable única.

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE VARIABLE ÚNICA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

TABLA 4. RESULTADOS ESTADÍSTICOS

VARIABLES ESTADÍSTICAS	VALOR
Supuesto ajustado	4,82
Media	4,86
Smirnov Kolmogorov	0,33
P-Value	0,0277
Asimetría	-1,99
Curtosis	3,05

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estos resultados pueden ser interpretados de la siguiente manera:

Supuesto ajustado

Se observa que el supuesto ajustado es de 4,82, igual al valor de la calificación obtenida para la madurez organizacional en la gerencia de proyectos de la empresa; por lo cual se puede decir que, si el supuesto ajustado lo que hace es ajustar los errores máximos permisibles frente al resultado obtenido, la calificación de la madurez organizacional no presenta errores en su construcción y es un resultado confiable.

Media

En este caso la media es de 4,86, lo quiere decir que el resultado promedio de la madurez organizacional de la gerencia de proyectos es de 4,86 sobre una calificación máxima de 5. Esto significa que la madurez que tiene la empresa Soluciones Automatizadas para gestionar sus procesos enfocados en la gerencia de los proyectos está en un alto nivel.

Smirnov Kolmogorov

Esta es una prueba no paramétrica que establece la bondad del ajuste de la distribución de probabilidad. Permite verificar si las puntuaciones de la muestra siguen o no una distribución normal. En este caso esas puntuaciones corresponden en un 33 % a una normal, pero se debe aclarar que ninguna otra distribución tiene un Smirnov Kolmogorov más alto, por ello se trabaja como normal de variable única.

P-Value

Esta prueba diferencia los resultados, producto del azar de aquellos que son significativos. En este sentido si se parte de la hipótesis *H₀: No existe madurez en la gestión de proyectos de la empresa* y se asume que es cierta, entonces su resultado de 0,0277 significa que la probabilidad de aceptar *H₀* es muy baja, es de 2,77 %, lo que denota que la probabilidad de aceptar como hipótesis válida *H₁: La empresa tiene madurez organizacional* y se refleja en la orientación de sus procesos enfocados en la gestión de proyectos, es de 97,23 %. Esto permite afirmar que el resultado conseguido no es producto del azar.

Asimetría

En relación con el resultado asimetría se muestra si la distribución es simétrica frente a la media. Si es menor que cero (0) quiere decir que la cola de la distribución se alarga para valores inferiores a la media, o sea, que tiene mayor tendencia a que estos valores no se presenten. En este caso el resultado es de -1,99, dato negativo y muy alejado de la media que es 4,82, lo que significa que hay menos probabilidad de que la empresa no tenga madurez en la gerencia de proyectos.

Curtosis

Lo primero que se debe aclarar es que la curtosis de una normal es de 3,0. En este caso es de 3,05, lo que significa que la distribución está muy cerca de ser una normal, y que los datos de calificación de la madurez de la gerencia de proyectos se comporten como tal.

Distribución por estadística descriptiva

Se ratifica la validez de las estadísticas encontrados para la distribución normal de variable única frente a los datos o calificaciones de la madurez de la gerencia de proyectos de la empresa. Las estadísticas encontradas para esta distribución se observan en la tabla 5.

TABLA 5. RESULTADOS ESTADÍSTICOS

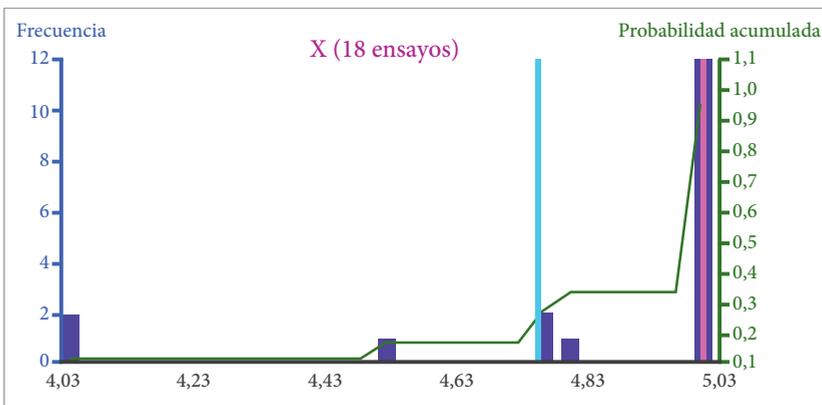
VARIABLES ESTADÍSTICAS	VALOR
Media	4,82
Asimetría	-1,99
Máximo	5,0
Mínimo	4,0
Curtosis	3,047

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Es muy notable que la media, la asimetría, la curtosis, los máximos y mínimos generen el mismo resultado que la normal de variable única. Esto quiere decir que la distribución de estas calificaciones puede ser tratada como una distribución normal de variable única, aspecto que se ratifica con los análisis de estadística descriptiva. Por ello los análisis alrededor de esta se pueden considerar válidos y reales.

Ahora, en las figuras 2 y 3 se establece un ajuste que se hace por estadística descriptiva y se simulan los datos de manera más precisa. Los dos gráficos muestran un histograma de simulación con un escenario de dieciocho ensayos, relacionando la frecuencia y la probabilidad acumulada. Las barras verticales muestran la frecuencia del valor de los dieciocho intentos, mientras que a través de la línea uniforme (frecuencia acumulada) se evidencia el total de probabilidades de los valores en un rango definido que ocurre en el pronóstico.

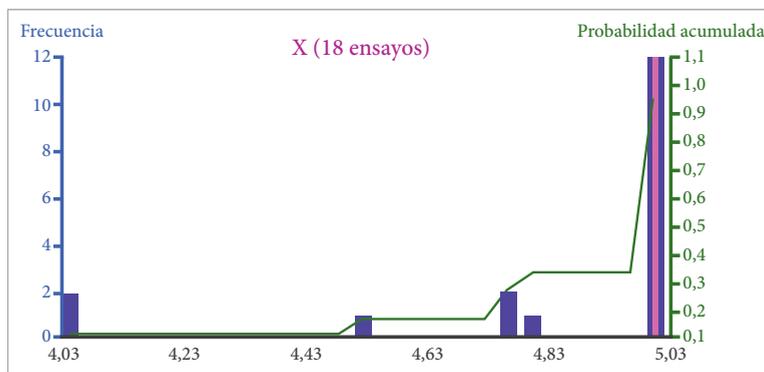
FIGURA 2. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA Y PROBABILIDAD ACUMULADA



Tipo: Doble vínculo, Más bajo: 4,7500, Superior: 5,0000, Certeza: 66,6667%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

FIGURA 3. HISTOGRAMA DE FRECUENCIA Y PROBABILIDAD ACUMULADA



Tipo: Doble vínculo, Más bajo: 5,0000, Superior: 5,0000, Certeza: 33,3333%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

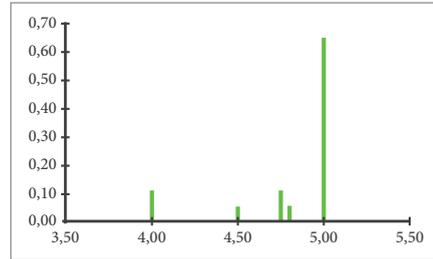
En la figura 2 se puede ver que la probabilidad de estar entre un intervalo bajo de 4,75 y de uno superior de 5 es de 66,66 %. Las probabilidades son altas en la medida que se acercan más a la media del 4,82. En la figura 3.3 se establece un intervalo bajo de 5 y un intervalo alto de 5, es decir, se muestra que la probabilidad de que sea calificado con 5 y el resultado es del 33,333 %, lo que significa que la calificación de la empresa en términos de madurez organizacional en la gerencia de proyectos está en un rango entre el 4,75 % y 5 % con una certeza de ocurrencia del 66,66 %. De la misma manera la asimetría de -1,99 menor que cero (o) ratifica que la terminación de la distribución se prorroga para valores inferiores a la media de 4,82, razón por la cual existe una tendencia a que no se den valores por debajo de la media.

Diseño de distribución a la medida

Se realizan los cálculos y se obtienen los resultados del diseño de distribución a la medida para los datos de la madurez de la gerencia de proyectos en la empresa y así poder compararlo con las demás estadísticas encontradas. La figura 4.4 muestra el diseño de la distribución a la medida.

DATOS		
X	PESO	PROBABILIDAD
4	2	0,1111111111
4,5	1	0,0555555555
4,75	2	0,1111111111
4,8	1	0,0555555555
5	12	0,6666666666

FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN A LA MEDIDA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se puede observar claramente en la figura 4 que los resultados de probabilidad son coherentes con los hallados en la distribución encontrada por el procedimiento de estadística descriptiva. La probabilidad de que la madurez en la gerencia de proyectos en la empresa estudiada sea de 5,0 es del 66,66 %, la probabilidad de que esta madurez sea de 4,75 es de 11,11 %, la probabilidad de que sea de 4,5 es de 5,555 % y la probabilidad de que sea 4,0 es de 11,11 %. En definitiva, la probabilidad de que la madurez de la gerencia de proyectos sea cercana a 5 es el 66,66 %, resultado encontrado también por la vía de la estadística descriptiva analizada anteriormente.

Simulación de escenarios

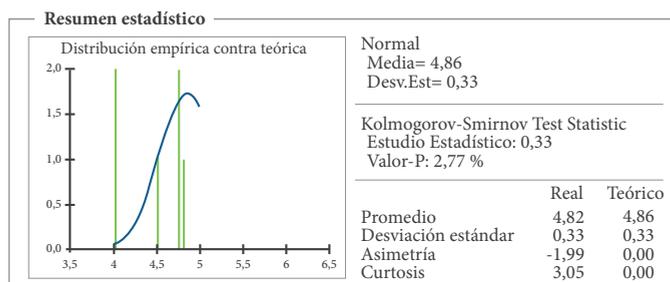
Los resultados parten de lo que es una simulación y cómo esta calcula numerosos contextos o escenarios de un modelo al escoger de manera repetida valores de una distribución de probabilidad para las variables inciertas y usando esos valores como insumos para el modelo. Los diferentes escenarios muestran alcances y resultados asociados en un modelo y cada escenario puede llegar a tener un pronóstico, es decir, los eventos definidos como la variable de salida.

Para este caso se utiliza como variable de entrada la calificación de los diecisiete factores y como variable de salida el nivel de madurez organizacional. La simulación se realizó bajo el criterio de comportamiento de una distribución normal, dado que los cálculos sobre las posibles distribuciones que explican el

comportamiento de las calificaciones de la madurez de la gerencia de proyectos generaron los resultados que se presentan en la figura 5.

FIGURA 5. RESULTADO DE AJUSTE DE DISTRIBUCIÓN

DISTRIBUCIÓN	ESTUDIO ESTADÍSTICO	VALOR - P	RANGO
Pearson VI	0,33	2,77%	4
PERT	0,33	2,77%	5
Pearson V	0,33	2,77%	6
Multiplicativo de Beta	0,33	2,77%	7
Gamma	0,33	2,77%	8
Gumbel Máxima	0,33	2,77%	9
Parabólico	0,33	2,77%	10
Potencia 3	0,33	2,77%	11
Exponential Desplazada	0,33	2,77%	12
Beta Desplazada	0,33	2,77%	13
Gumbel Mínimo	0,33	2,77%	14
Lognormal Desplazada	0,33	2,77%	15
Normal	0,33	2,77%	16
Laplace	0,33	2,77%	17
Doble Logaritmo	0,33	2,77%	18
Logarítmica Normal	0,33	2,77%	19



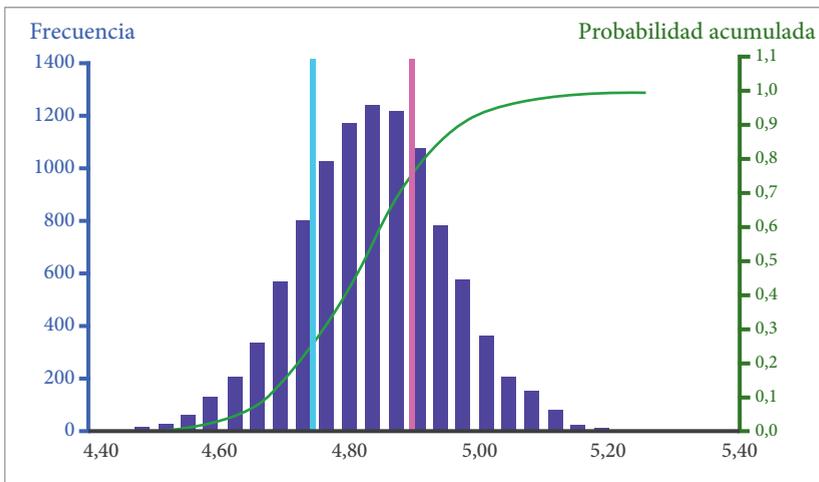
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se observa en la figura 5, se puede trabajar con una normal pues el estado de la distribución y su P-Value es igual a otras distribuciones; entonces, partiendo del hecho que las variables estudiadas se comportan de manera normal, se tomó esta decisión.

La figura 6 muestra los resultados de la simulación realizada para un intervalo de calificación de la madurez organizacional entre 0 y 4,82. Luego de mil ensayos en el histograma, las barras verticales muestran la frecuencia de los intentos,

mientras que la línea de color verde muestra la probabilidad acumulada de los valores en y por debajo de 4,82222 ocurrido en el pronóstico. De manera precisa, se observa que existe un 50,33 % de probabilidad con un nivel de certeza del 95 % de que el valor se encuentre entre 0 y 4,82. El resultado más bajo probable sería del 4,74 y el más alto podría llegar hasta el 4,89. Lo anterior significa que la probabilidad de que la calificación en los niveles de madurez organizacional para la gerencia de proyectos disminuya son bajos.

FIGURA 6. SIMULACIÓN DINÁMICA DE INTERVALO DE 0 Y 4,82222

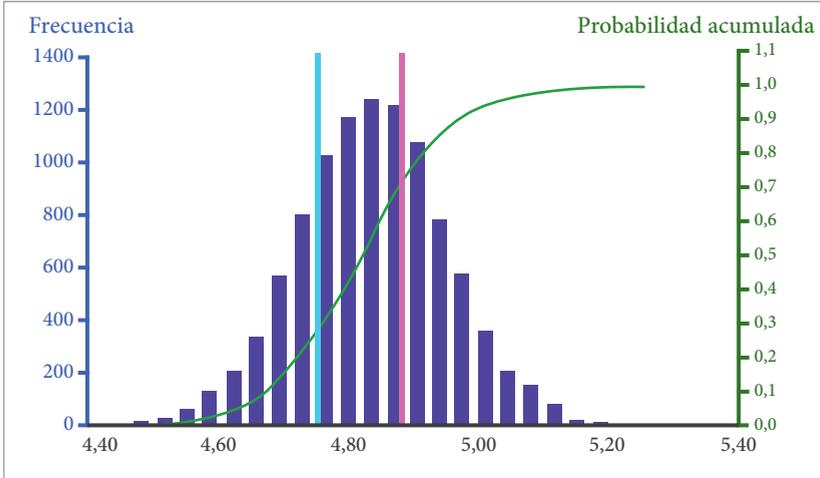


Tipo: Doble vínculo, Más bajo: 4,7449, Superior: 4,8972, Certeza: 50,3300 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La figura 7 muestra los resultados de la simulación realizada para un intervalo de calificación de la madurez organizacional entre 4,82 y 5,0. Los resultados muestran que existe un 43,79 % de probabilidad con un nivel de certeza del 95 % de que el valor se encuentre entre 4,82 y 5, lo que significa que la probabilidad de que su calificación aumente representada en el nivel de madurez es muy baja; el hecho de que la empresa mejore sus indicadores de madurez en la gerencia de proyectos con respecto a su situación actual tiene menos probabilidad de que se presente.

FIGURA 7. SIMULACIÓN DINÁMICA DE INTERVALO DE 4,82222 Y 5.



Tipo: Doble vínculo, Más bajo: 4,7556, Superior: 4,8864, Certeza: 43,7900 %

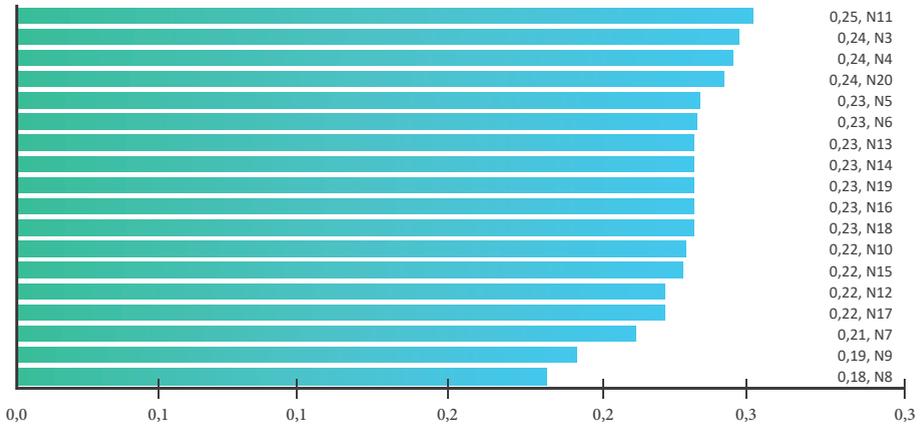
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Por los resultados en las calificaciones cercanos a 5, máximo nivel de calificación en la madurez organizacional en la gerencia de proyectos, esta empresa se puede considerar un caso de éxito, y el margen de maniobra que tendría para mejorar esas calificaciones resulta limitado. De la misma manera, por tener consolidados sus procesos en la implementación de proyectos y gracias al mayor grado de madurez que muestran, es muy poco probable que disminuya estas calificaciones.

Análisis de sensibilidad

La sensibilidad mide las perturbaciones dinámicas luego de que múltiples supuestos son impactados de manera simultánea y sus interacciones son capturados en las fluctuaciones de los resultados (Mun, 2016).

FIGURA 8. CORRELACIÓN NO LINEAL DE RANGO (N21)

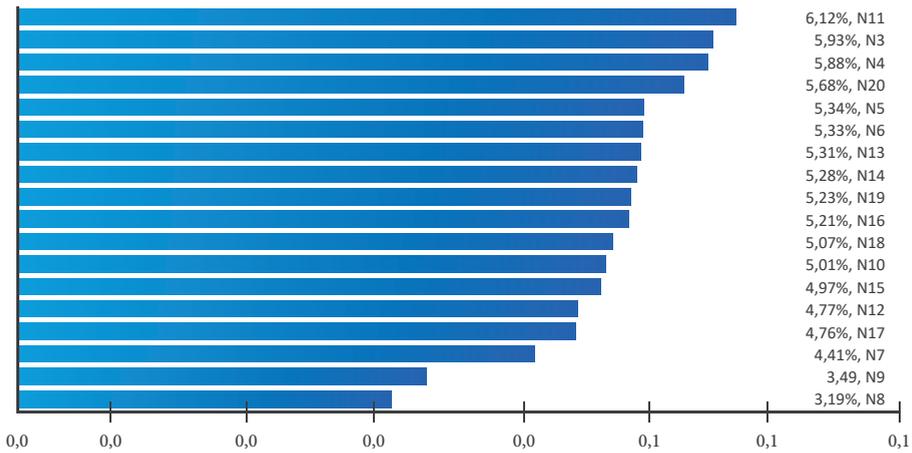


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La figura 8 muestra la correlación no lineal de rango, indicando los rangos que tienen las correlaciones entre las categorías y factores y el nivel de madurez organizacional (Mun, 2016). Estas correlaciones se describen desde el valor absoluto más alto hasta el valor absoluto más bajo. Se utiliza el rango de correlación, en lugar de un coeficiente de correlación regular, porque capturan los efectos no lineales entre variables. Los colores verdes significan que las correlaciones son positivas y no existen colores en rojo, lo que demuestra que no existen correlaciones negativas, es decir, que no existen efectos o impactos negativos o inversos entre los factores y categorías sobre el nivel de madurez organizacional en la gerencia de proyectos. La correlación más alta la tiene el factor N11 que representa los costos, con un valor absoluto del 0,25, reflejando una relación directa entre el manejo, control y gestión adecuada de los costos en un proyecto como indicador que mide la madurez con la cual la empresa gestiona el proyecto. La correlación más baja, con un 0,18 en valor absoluto, la tiene el factor N8 que corresponde al proceso de selección de los proyectos. Dentro de N8 se miden indicadores claves para el proyecto como lo son la evaluación de alternativas en términos comerciales, técnico y financieras, además de la elaboración de un documento de proyecto.

La figura 9 muestra el porcentaje de variación explicado, el cual se utiliza para calcular qué porcentaje en la variable del pronóstico puede explicarse por las variaciones en cada uno de los supuestos por sí misma en un ambiente dinámico simulado, es decir, qué tanto del nivel de madurez organizacional en la gerencia de proyecto se puede explicar por cada uno de los diecisiete factores evaluados. Por ejemplo, en la figura 3.9 se evidencia como el factor N11, los proveedores, explican el 6,12 % del nivel de madurez en la gerencia de proyectos y corresponde al porcentaje más alto. Le siguen de cerca con el 5,93 % (N3) y 5,88 % (N4) que corresponden a la cultura hacia los proyectos y la influencia estratégica, respectivamente, como elementos determinantes en el proyecto y en el nivel de madurez en la gerencia de proyectos. El menor porcentaje de explicación lo tienen, respectivamente, N8 y N9, con el 3,19 % y el 3,49 %, que corresponde a los factores tiempo y costos del proyecto.

FIGURA 9. PORCENTAJE DE VARIACIÓN EXPLICADO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Discusiones y conclusiones

Este análisis es uno de los primeros que se realiza en empresas prestadoras de servicios del sector textil-confección y en la subregión. Contribuye a entender la madurez organizacional en lo relacionado con la gestión de proyectos y abre la puerta para posteriores investigaciones en el sector. Los hallazgos son similares a los obtenidos por otras investigaciones sobre temas de madurez de la organización en sistemas de gestión y proyectos.

Los resultados de la investigación arrojan que la empresa Soluciones Automatizadas S.A.S. sí tiene madurez organizacional para gestionar proyectos. La calificación obtenida fue de 4,82 sobre un máximo puntaje de 5, evidenciando madurez en los procesos que corresponden a las cinco categorías evaluadas: gestión estratégica de proyectos, conceptualización de proyectos, proceso de planeación, proceso de monitoreo y ajustes al proyecto y cierre y aprendizaje.

Se evidencia que existe una correlación positiva en los diecisiete factores, las cinco categorías, y el resultado de la madurez organizacional para la gestión de proyectos. Estos resultados indican que los procesos que sigue la empresa para la gerencia de proyectos (identificar problemas, selección de proyectos, alcance, costos, direccionamiento estratégico, entre otros) tienen un buen rendimiento, el cual se traduce en mejores resultados en la ejecución de diversos proyectos que emprenda la empresa.

Así mismo, los resultados permiten concluir que no existe ninguna correlación negativa, lo cual habla bien de la medición realizada, las categorías y los factores empleados para explicar la madurez en la gerencia de proyectos.

Estudios como el realizado por Păunescu y Acatrinei (2012) en empresas rumanas concluyen que existen fuertes correlaciones positivas entre las dimensiones examinadas que explican un mayor nivel de madurez y rendimiento de procesos de la organización; esto significa que, si las organizaciones usan las dimensiones de madurez mencionadas en el estudio, lo más probable es que logren un efecto positivo en su actuación.

Los resultados de otras investigaciones llegan a conclusiones idénticas a los hallazgos encontrados para Soluciones Automatizadas. Cuadros López et al.

(2018) muestran que a partir de la aplicación de un modelo simplificado es posible identificar el estado de madurez de una empresa. Por su parte Arce y López (2010) revelan en su estudio que existen correlaciones agrupadas alrededor de la media, que siguen el comportamiento de una distribución normal y que estas miden el grado de cumplimiento asociado a cada uno de los procesos que explican la madurez de una compañía en la gestión de proyectos.

La investigación arroja que es posible medir la madurez que tiene la empresa y lo preparada que se encuentra para emprender proyectos de alta, media y baja magnitud. También evidencia que si las empresas del sector económico textil-confección de Medellín y su área metropolitana siguen de forma estricta la metodología (midiendo las cinco categorías, los diecisiete factores y todos sus indicadores), pueden lograr, probablemente, mejoría en los resultados de sus proyectos.

A manera de ejemplo, la calificación más alta, cinco sobre cinco, la obtuvo la categoría cuatro que mide el proceso de monitoreo y ajustes al proyecto; para demostrar el impacto positivo que tiene esta categoría sobre los resultados en la ejecución de un proyecto, basta con evaluar los factores e indicadores que la alimentan. Se realiza el monitoreo de factores claves, el monitoreo de otros factores y los ajustes al proyecto. No realizar seguimiento a los factores claves de un proyecto ni estar alerta a los ajustes que se deban realizar es, probablemente, dejar al azar los resultados corporativos que la empresa desea lograr con la implementación de dicho proyecto.

Para hacer mayor claridad, los siguientes son algunos de los indicadores que se tienen en cuenta en esta categoría: alcance, cronograma y presupuesto del proyecto. No definir con claridad el alcance del proyecto puede cambiar sobre la marcha el cronograma de actividades, lo cual incrementa los riesgos y la probabilidad de realizar aumentos en el presupuesto con las consecuencias que esto trae sobre la rentabilidad. Según Sapag Chain y Sapag Chain (2008), de la profundidad con que se realicen los estudios previos en los proyectos y se defina el alcance de cada uno dependerá lo que se aconseje a cada proyecto. Esto muestra la trascendencia del alcance de los proyectos y sus resultados.

Con la categoría dos, conceptualización de proyectos, también es simple demostrar la importancia que tiene para la empresa la madurez en la gestión de proyectos con miras a lograr buenos resultados en los futuros proyectos que emprenda. La calificación de la categoría fue de 4,6 puntos sobre 5,0, con calificación de todos sus factores entre 4,0 y superior.

Únicamente concentrémonos en los indicadores que mide el factor “proceso de selección”, y su importancia para el proyecto y la empresa; algunos de los principales son la evaluación de proyecto en términos comerciales, técnicos y financieros. Estos tres indicadores corresponden a tres estudios fundamentales en el proyecto. La evaluación comercial se realiza para determinar las posibles ventas e ingresos futuros del proyecto. La parte técnica se realiza para evaluar la capacidad operativa, de producción, y la forma de hacerlo (métodos, tecnología, maquinarias, entre otros) que requiere el proyecto. De igual manera, la parte financiera es tal vez de las más importantes, porque mediante la aplicación de criterios financieros se calcula la tasa de rentabilidad del proyecto y la capacidad de generar recursos frescos que permitan recuperar la inversión realizada.

Finalmente, se concluye que la empresa Soluciones Automatizadas tiene la madurez organizacional suficiente en todos los procesos que gestionan sus proyectos. La empresa está preparada para enfrentar el desafío de internacionalizarse con soluciones tecnológicas y asesorías para la industria 4.0, aplicada en empresas del sector textil- confección de otros países. De esta manera, el interrogante formulado por el máximo accionista Luis Fernando Jaramillo queda resuelto.

Referencias

Aliaga, W. E. (2017). *Evaluación de madurez de gestión de proyectos en base a la metodología OPM3 del PMI para empresa del sector hidroeléctrico* [tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6648/Peralta_ae.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Andersen, E. S. y Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457-461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Aragónés-Beltrán, P., García-Melón, M. y Montesinos-Valera, J. (2017). How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451-462. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.001>
- Arce, S. y López, H. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá. nivel de madurez en gestión de proyectos. *Revista EAN*, (69), 60-87. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.517>
- Brookes, N. y Clark, R. (2009, 1-4 de mayo). *Using maturity models to improve project management practice* [sesión de conferencia]. Proceedings of the POMS 20th Annual Conference, Orlando, FL. https://www.researchgate.net/publication/229048634_Using_Maturity_Models_to_Improve_Project_Management_Practice
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). *Retos para la consolidación de las Pyme en Antioquia*. <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/o/Noticias/Documentos%20Noticias%202019/Presentaci%C3%B3n%20Jaime%20Echeverri.pdf?ver=2019-06-04-150220-220>
- Cañas Mejía, G. (2015). Del Análisis De Complejidad a La Gestión De Riesgos en Proyectos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 249-264. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864007.pdf>
- Correa Henao, G. J., Ríos González, E. M., y Acevedo Moreno, J. C. (2017). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano. *Journal of Engineering and Technology*, 6(1), 22-45. <https://doi.org/10.22507/jet.v6n1a2>
- Cuadros López, A. J., Micán Rincón, C. A. y Orejuela Cabrera, J. P. (2018). Modelo para evaluar la madurez en la gestión de proyectos en pymes del sector artes gráficas. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(2), 39-56. <https://doi.org/10.22335/rlct.v10i2.572>

- Del Castillo, C. y Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26), 57-80. <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733606003.pdf>
- Della Porta, D. y Keating, M. (eds.). (2013). *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales. Una perspectiva pluralista*. Akal.
- Doloi, H. (2012). Cost overruns and failure in project management: Understanding the roles of key stakeholders in construction projects. *Journal of construction engineering and management*, 139(3), 267-279. DOI:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000621
- Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexión clave para acertar en sus negocios*. Grupo Editorial Norma.
- Duffy, J. (2001). Maturity models: Blueprints for e-volution. *Strategy & Leadership*, 29(6), 19-26. <https://doi.org/10.1108/EUM000000006530>
- Erlenkotter, D. y Rogers, J. S. (1977). Sequencing Competitive Expansion Projects. *Operations Research*, 25(6), 937-951. <https://doi.org/10.1287/opre.25.6.937>
- Eskerod, P., Huemann, M. y Savage, G. (2015). Project stakeholder management: Past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14. <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>
- Fernandes, G., Ward, S., Araújo, M., Loureiro, I. y Braga, A. (2014). Perceptions of different stakeholders on improving and embedding project management practice in organisations. *Procedia Technology*, 16, 957-966. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.049>
- Fernández Romero, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones: Un manual práctico para elaborar un plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ferreira de Souza, T. y Gomes, C. F. S. (2015). Assessment of maturity in project management: a bibliometric study of main models. *Procedia Computer Science*, 55, 92-101. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.012>

- García, A., Serna, D. y Santos, W. (2018). Análisis de los interesados sobre el desempeño exitoso de los proyectos. *Revista Espacios*, 39(51), 16. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/18395116.html>
- Hartono, B., Sulistyono, S. y Umam, M. (2019). Leadership profiles of successful project managers in Indonesia. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(2), 274-301. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2735>
- Hartono, B., Wijaya, D. F. y Arini, H. M. (2019). The impact of project risk management maturity on performance: Complexity as a moderating variable. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1-16. <https://doi.org/10.1177/1847979019855504>
- Iskanius, P. (2009). Risk management in the ERP project in the context of SMEs. *Engineering Letters*, 17(4). <https://www.researchgate.net/publication/40422652>
- Jia, G., Ni, X., Chen, Z., Hong, B., Chen, Y., Yang, F. y Lin, C. (2013). Measuring the maturity of risk management in large-scale construction projects. *Automation in Construction*, 34, 56-66. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2012.10.015>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (vol. 5). Prentice Hall.
- Khoja, S. A., Dhirani, L. L., Chowdhary, B. S. y Kalhor, Q. (2010). Quality control and risk mitigation: A comparison of project management methodologies in practice. *International Conference on Education and Management Technology*, 19-23. DOI:10.1109/ICEMT.2010.5657555
- Langston, C. y Ghanbaripour, A. N. (2016). A Management Maturity Model (MMM) for project-based organisational performance assessment. *Construction Economics and Building*, 16(4), 68-85. <http://dx.doi.org/10.5130/AJCEB.v16i4.5028>
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., y García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255-264. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300002

- López Pacheco, J. (2018). El diseño teórico y los estudios de caso como estrategia de contraste. Caminos para estudiar la institucionalización de la defensa de los derechos humanos. En K. Ansolabehere, F. Cortés, L. Martínez y G. Zaremborg (eds.), *Diseños de investigación: Metodología en tesis de ciencias sociales* (pp. 89-114).
- Maldonado, J. A. (2018). *Gestión de Procesos*. https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti_n_de_procesos__2018_
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A. M. y Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*. 32(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.009>
- McLeod, L., Doolin, B. y MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68-86. <https://doi.org/10.1002/pmj.21290>
- Miklosik, A. (2015). Improving project management performance through capability maturity measurement. *Procedia Economics and Finance*, 30, 522-530. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01264-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01264-2)
- Miranda Miranda, J. J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos: alcance, tiempo, presupuesto, calidad*. MMEditores.
- Motoa, G. y Solarte Pazos, L. (2005, 11-13 de mayo). Modelos de madurez en gerencia de proyectos. El Colombian Project Management Maturity Model (CP3M©). *Primer Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración*. Manizales, Colombia. http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/ponencia_congreso_iberoamericano_inv_en_admon_unal_manizales.pdf
- Mun, J. (2016). *Modelación de Riesgos: aplicación de la simulación de Monte Carlo, análisis de opciones reales, pronóstico estocástico, optimización de portafolio, análisis de datos, inteligencia de negocios, y modelación de decisiones* (3.ª ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Muñoz Holguín, D. y Cuadros Mejía, A. (2017). Comparación de metodologías para la gestión de riesgos en los proyectos de las Pymes. *Revista*

- Ciencias Estratégicas*, 25(38), 319-338. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939004.pdf>
- Nageswara Prasad, K. S. y Vijaya Saradhi, M. V. (2019). Comprehensive Project Management Framework using Machine Learning. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S3) 1373-1377. <https://doi.org/10.35940/ijrte.b1256.0782s319>
- Oxford. (s.f.). Maduro. En *Léxico*. Consultado el 12 de marzo de 2021. <https://www.lexico.com/es/definicion/maduro>
- Oxford. (s.f.). Proyecto. En *Léxico*. Consultado el 12 de marzo de 2021. <https://www.lexico.com/es/definicion/proyecto>
- Pacagnella Júnior, A. C., Porto, G. S., Pacífico, O. y Salgado Júnior, A. P. (2015). Project stakeholder management: A case study of a Brazilian science park. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 39-49. <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1724/963>
- Păunescu, C. y Acatrinei, C. (2012). Managing maturity in process-based improvement organizations: a perspective of the Romanian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 223-241. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620149>
- Project Management Institute (PMI). (2014). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK)* (5.ª ed.). Pennsylvania.
- Real Academia Española. (2020). Maduro. En *Diccionario de la lengua española*. Consultado el 12 de marzo de 2021. <https://dle.rae.es/maduro>
- Rubiano Ovalle, Ó. y Cuadros López, A. (2012). Estado de la gerencia de proyectos en PYMES del sector artes gráficas y propuestas de lineamientos para su mejoramiento. *Sotavento M.B.A.*, (19), 16-30. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3338/2988>
- Sallenave, J. P. (1995). *Gerencia integral: No le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Grupo Editorial Norma.
- Sallinen, L., Ahola, T. y Ruuska, I. (2011). Governmental stakeholder and project owner's views on the regulative framework in nuclear projects. *Project Management Journal*, 42(6), 33-47. <https://doi.org/10.1002/pmj.20270>

- Sánchez-Arias, L. F., y Solarte-Pazos, L. (2010). El cuerpo de conocimientos del Project Management Institute-PMBOK® Guide, y las especificidades de la gestión de proyectos. Una revisión crítica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37), 89-100. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81818989008.pdf>
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Silva, D., Tereso, A., Fernandes, G. y Pinto, J. Â. (2014). OPM3® Portugal Project: Analysis of preliminary results. *Procedia Technology*, 16, 1027-1036. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.057>
- Silva, M. M., de Gusmão, A. P. H., Polento, T., E Silva, L. C. y Costa, A. P. C. S. (2014). A multidimensional approach to information security risk management using FMEA and fuzzy theory. *International Journal of Information Management*, 24(6), 733-740. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.07.005>
- Solarte Pazos, L. y Motoa, L. (2003). *Papeles de trabajo y documentos de diseño del modelo CP3M©. Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos*. Universidad del Valle.
- Solarte-Pazos, L. y Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5. o. *Innovar*, 24(52), 5-18. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>
- Tabares Betancur, M. S. y Lochmuller, C. (2013). Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. Un estudio de caso. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 22-230. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000119>
- Turkulainen, V., Aaltonen, K., y Lohikoski, P. (2015). Managing project stakeholder communication: the Qstock festival case. *Project Management Journal*, 46(6), 74-91. <https://doi.org/10.1002/pmj.21547>
- Voropaev, V., Gelrud, Y. y Klimenko, O. (2016). Who manages what? Project management for different stakeholders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 478-485. DOI:10.1016/j.sbspro.2016.06.214

- Williams, T. (2003). Learning from Projects. *Journal of the Operational Research Society*, 54(5), 443-451. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601549>
- Zarategui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*, (330), 81-88. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

GESTÃO FINANCEIRA: PERFIL DE DECISÕES E RESULTADOS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS



*David Ferreira Lopes Santos
Elton Eustáquio Casagrande
Santiago Valcacer Rodrigues
Stela Basso Montoro*

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Rerreira Lopes, D., Eustáqui Casagrande, E., Valcacer Rodrigues, S. y Basso Montoro, S. (2021). Gestão financeira: perfil de decisões e resultados das empresas brasileiras. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 155-206). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMO

O capítulo apresenta um modelo de gestão financeira baseado nos três principais temas das finanças corporativas: gestão do capital de giro, investimento e endividamento. O modelo discute, com maior nível de detalhamento, os fundamentos e processos das decisões financeiras das empresas, bem como, os relaciona com uma estrutura de resultados orientada à criação de valor, a partir de indicadores que delimitam o desempenho financeiro e econômico empresarial. Busca-se contextualizar os aspectos teóricos abordados nas decisões financeiras com resultados empíricos da realidade das empresas brasileiras de capital aberto estabelecidas nos principais setores econômicos do país. Demonstra-se a importância de uma análise integrada dos três principais temas relacionados à gestão financeira, tendo em vista a interdependência da construção das decisões e os reflexos combinados no desempenho financeiro e na criação de valor das firmas.

PALAVRAS CHAVES: Capital de Giro, Desempenho Financeiro, Estrutura de Capital, Finanças Corporativas, Investimento.

ABSTRACT

This chapter presents a financial management model based on the three main themes of corporate finance: working capital management, investment and indebtedness. The model discusses in greater detail the fundamentals and processes of companies' financial decisions, as well as relating them to a results structure oriented to the creation of value, based on indicators that delimit the financial and economic performance of the company. It seeks to contextualize the theoretical aspects addressed in financial decisions with empirical results of the reality of Brazilian publicly traded companies established in the main economic sectors of the country. The importance of an integrated analysis of the three main themes related to financial management is demonstrated, in view of the interdependence of decision making and the combined reflexes on the financial performance and value creation of firms.

KEYWORDS: Working Capital, Financial Performance, Capital structure, Corporate Finance, Investment.

RESUMEN

El capítulo presenta un modelo de gestión financiera basado en tres temas principales de las finanzas corporativas: la gestión de capital de trabajo, inversión y dotación. El modelo analiza, con mayor detalle, los fundamentos y procesos de las decisiones financieras de las empresas, así como la relación con una estructura de resultado orientada a la creación de valor, con base en indicadores que delimitan el desempeño financiero y económico del negocio. Se busca contextualizar los aspectos teóricos abordados en las decisiones financieras con resultados empíricos de la realidad de las empresas brasileñas que cotizan en bolsa establecidas en los principales sectores económicos del país. Se demuestra la importancia de un análisis integrado de dos grandes temas relacionados con la gestión financiera, considerando la interdependencia de la toma de decisiones y los reflejos combinados del desempeño financiero y la creación de valor de las empresas.

PALABRAS CLAVE: Capital empresarial, Rendimiento financiero, Estructura capital, Finanzas, corporativas Inversión.

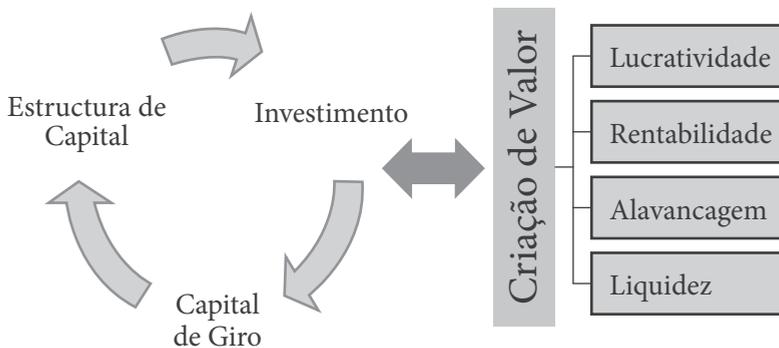
Introdução

A gestão financeira de empresas, e demais tipos de organizações relacionadas a alguma operação econômica, é uma das atividades gerenciais mais relevantes para a longevidade e prosperidade dos negócios, pois todas as decisões ou ações empreendidas em uma organização são influenciadas, e influenciam, os processos da gestão financeira.

Em razão das conexões com todas as atividades e a relevância nas empresas, existe a necessidade de uma melhor compreensão dos principais processos relacionados à gestão financeira. Isso quer dizer que todo profissional que atua em alguma atividade de gestão (supervisão, coordenação, gerência ou direção) da empresa, além daqueles que atuam diretamente na área financeira (tesouraria, controladoria, contabilidade), precisam conhecer as principais decisões relacionadas à gestão financeira.

De modo ilustrativo, a Figura 1 apresenta as principais atividades relacionadas à gestão financeira e sua relação com a estrutura de resultado das empresas.

FIGURA 1: MODELO DE GESTÃO FINANCEIRA



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

A Figura 1 apresenta as principais decisões da área financeira que envolvem o longo prazo das decisões de investimento e estrutura de capital e o capital de giro, cujo impacto de decisão alcança o médio e o curto prazo e que serve

como mediador entre o presente e o futuro. As consequências dessas decisões associadas às estratégias e táticas empresariais impactam nos resultados das empresas e, da mesma forma, reorientam os processos das decisões financeiras.

A disposição dos resultados propostos na Figura 5.1 hierarquiza a criação de valor como finalidade última das organizações. Mostra também como a estrutura é determinada a partir de resultados que remetem à eficiência da empresa (lucratividade), efetividade dos investimentos (rentabilidade), prudência das estratégias de crescimento (estrutura de capital) e a solvência das empresas no curto prazo (liquidez).

Diante disso, esse capítulo procura apresentar, com maior nível de detalhamento, os fundamentos e processos das decisões financeiras das empresas e discutir como os resultados dessas decisões podem ser gerenciados. Para tanto, busca-se contextualizar os aspectos teóricos abordados nas decisões financeiras e nos resultados com a realidade das empresas de capital aberto estabelecidas no Brasil.

Os resultados das empresas brasileiras de capital aberto são apresentados a partir dos sete principais segmentos econômicos da bolsa de valores do Brasil ([B3]), excetuando o segmento financeiro que congrega as instituições financeiras (bancos, corretoras, seguradoras, resseguradoras, entre outras).

A amostra do estudo compreendeu 275 empresas e o período considerado para todas as análises foi de 2017 a 2019. Todos os resultados foram deflacionados para 31 de maio de 2020 e os valores apresentados correspondem às medidas de posição central (média e mediana) para cada segmento.

Sendo assim, o capítulo está estruturado em cinco seções. Nas primeiras quatro, apresentam-se os fundamentos das principais decisões da gestão financeira considerando a Figura 1 (Investimento, Estrutura de Capital, Gestão do Capital de Giro e Resultados). A última parte do capítulo dedica-se às considerações finais.

Decisões de investimento

As decisões de investimentos são tratadas como cruciais pela teoria econômica porque alteram o valor da firma no tempo. Sob a perspectiva da teoria financeira, todas as contas elencadas no ativo são investimentos, pois correspondem a gastos realizados pelas empresas com o propósito de gerarem renda.

Os ativos não circulantes constituem o principal ponto de atenção às decisões de investimentos, sendo gastos que instrumentalizam as estratégias empresariais e requerem, em média, maior volume de recursos e mais tempo para recuperação do capital. Nessa esteira, os gastos de investimentos em ativos imobilizados são mais representativos e podem ser classificados em função da sua i) natureza (tangível ou intangível); ii) propósito estratégico (crescimento, diversificação, especialização); iii) finalidade (expansão, modernização, reposição de ativos) e; iv) aplicação organizacional (processo, produto, suporte/staff, inovação, sustentabilidade).

Dentro da temática Orçamento de Capital, a decisão de investimento pressupõe a maximização de riqueza do acionista e, invariavelmente, também é analisada segundo os aspectos da maximização de mercado da estrutura de concorrência em que se insere.

No longo prazo, uma firma só garante sua perenidade se valorizar a riqueza dos acionistas e estabelecer uma gestão por projetos que garanta a avaliação das metas estabelecidas.

O pressuposto é que a avaliação de risco, na concepção de orçamento de capital, tenha sido executada e, portanto, a etapa da estrutura de projeto entra em cena. Na abordagem da estrutura de capital o leitor aprende que a combinação de recursos próprios e de terceiros fornece o parâmetro do custo médio ponderado de capital, taxa que é utilizada para se obter o *valor atual líquido de um projeto*. Com isso apura-se a viabilidade de projetos independentes e concorrentes.

Ao estruturar o projeto de investimento duas dimensões são consideradas, primeiro os determinantes do investimento, que favorecem a análise dos *trade-offs* envolvidos com outros elementos patrimoniais como a estrutura de

capital e o capital de giro e segundo, a estrutura do projeto de investimento, que leva a apuração da viabilidade.

Os determinantes apontam as fontes que financiam o gasto de investimento. Assim, podem-se inserir os mecanismos que fazem interagir a dimensão de valores de estoque (Balanço Patrimonial) e de fluxo (Demonstração de Resultados). Componentes desses demonstrativos formarão, por sua vez, a Demonstração do Fluxo de Fundos, instrumentos que permitirá a ilustração do tema em questão.

Determinantes do investimento

Os determinantes do investimento na literatura foram desenvolvidos com aplicação econométrica a partir de 1950. A validade da discussão teórica dependia da teoria ser testável. Dessa forma, as evidências sobre comportamento empresarial poderiam ser discutidas tanto pelas abordagens de desenvolvimento do mercado financeiro, quanto da relevância da estrutura de capital para a valorização da riqueza do acionista.

A estrutura econométrica dos estudos encontrava na equação 01 os aspectos tanto de consenso das variáveis relevantes para a estimação, quanto de dissenso.

$$I_t = \frac{S_t}{K_{t-1}} + \frac{S_{t-1}}{K_{t-1}} + \frac{CF_t}{K_{t-1}} + \frac{CF_{t-1}}{K_{t-1}} + \frac{LTD_t}{K_{t-1}} + \gamma + \varepsilon \quad (01)$$

Onde as variáveis são: 1) S_t vendas do período e de sua defasada; 2) K_{t-1} estoque de capital do final do período anterior; 3) CF_t lucros e depreciação somados do período e de sua defasada; 4) LTD_t empréstimos e financiamentos; 5) γ variáveis *dummies*; 6) ε erro. O procedimento de estimação da equação 1 se faz através do método de mínimos quadrados dos estágios.

Os procedimentos metodológicos dos estudos demonstravam ora a importância da liquidez CF_t (lucros e depreciação somados), ora a irrelevância desta para explicar o investimento. A maioria das evidências do *mainstream* apontava resultados que tornavam a liquidez e a estrutura de capital irrelevantes para a decisão de maximização do valor da firma.

O pressuposto do comportamento homogêneo de empresas reunidas em uma única amostra se apresentava como o grande obstáculo ao avanço da compreensão do tema. Com a introdução da hipótese da assimetria de informações, o conceito de concorrência perfeita foi substituído pelo conceito da concorrência imperfeita, e com isso a noção de firma representativa cedeu lugar ao comportamento assimétrico de empresas sob diferentes contextos de funcionamento do mercado.

Empresas mais e menos suscetíveis às necessidades de liquidez demonstraram diferenças em seus determinantes do investimento. O que se aprendeu do debate é que não se pode ignorar a importância da recomendação de que *Cash is King* e a presença da liquidez afasta não só os riscos de insolvência, mas também de desaproveitar oportunidades dadas a existência de restrições creditícias.

A razão teórica da hipótese da assimetria de informações para os projetos de investimento sustenta a evidência de que firmas sofrem mais ou menos restrições de obtenção de recursos externos em razão de suas características quanto: 1) tamanho; 2) maturidade; 3) perfil dos ativos; 4) tipologia de governança; 5) condição de liderança, ou não, na estrutura concorrencial; 6) grau de desenvolvimento dos mercados financeiros dos países em que as firmas estão inseridas.

A presença da liquidez, portanto, é resultado da combinação das características acima, as quais influenciam negativamente, mais ou menos, a rentabilidade da firma. Tal disjuntiva não pode ser confundida com um dilema, mas deve ser tomada como um posicionamento com variação em termos de grau: mais ou menos liquidez em função das condições mais gerais de restrição ao crédito disponibilizado ou o custo de empréstimos mais ou menos elevados, associados aos mercados de empréstimos e de capitais.

Disso depreende-se a primeira diretriz desta seção para que o leitor forme uma avaliação empírica:

D1) Identificar um volume de liquidez para garantir o financiamento de porção dos investimentos em ativos não circulantes, apurar as razões que levaram a firma a manter um certo grau de liquidez e interpretar o quanto o mercado atribui de relevância à condição de liquidez da firma.

O leitor, mesmo que não aplique um teste econométrico, pode considerar a partir de análises financeiras, em particular da Demonstração do Fluxo de Caixa, a validade histórica de cada variável da equação 1 e considerar de maneira explícita a segunda diretriz:

D2) Avaliar o efeito temporal das vendas atuais e passadas enquanto indicador de oportunidade de investimento para atualizar a capacidade instalada frente ao mercado. Adicionalmente pode identificar o grau de capacidade ociosa necessário do parque fabril, com objetivo de limitar a reação da concorrência.

Para muitas firmas analisadas pela literatura, apesar de existirem oportunidades de investimento o acesso a liquidez no mercado financeiro era restringido pelo cálculo maximizador dos emprestadores. Diante da assimetria de informações (risco moral e seleção adversa), o melhor para os emprestadores era restringir a oferta de crédito e não atender totalmente a demanda. Com isso evitam-se perdas com inadimplentes.

O comportamento da liquidez na diretriz 1 depende dos planos de investimento em ativos imobilizados e das oportunidades de investimento que dimensionam o volume de capital para que a expansão de ativos seja conduzida. Da combinação das diretrizes 1 e (2) entende-se que a restrição de expandir o endividamento tem consequências no acúmulo de lucros não distribuídos. Finalmente, a gestão de ativos e passivos circulantes pode criar liquidez adicional para os dispêndios em capitais.

Explicitados os determinantes, que em síntese consistem no volume e na disponibilidade de poder de compra para aquisição de ativos, o capítulo considera na sequência a estrutura da decisão, a partir de técnicas que conduzem a uma mensuração da viabilidade da proposta de investimento.

A estrutura da decisão e do projeto

O primeiro instrumento é a análise de sensibilidade, ou sejam a estipulação de cenários *pessimista – esperado – otimista*, com atribuição de probabilidades para as respectivas condições. As variáveis que são eleitas para a composição do cenário são aquelas que influenciam direta ou indiretamente o resultado

líquido. Logo, faturamento, custos, despesas e tributos são as variáveis diretas. A Tabela 1 ilustra a estrutura de Análise de Sensibilidade.

TABELA 1 ESTRUTURA DA ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

PREVISÃO DEMANDA	PROBABILIDADES ASSOCIADAS A PREVISÃO	RECEITAS PONDERADAS PELAS PROBABILIDADES	PONTO DE EQUILÍBRIO POR CENÁRIO	ALAVANCAGENS OPERACIONAL E FINANCEIRA POR CENÁRIO
Baixa; Média; Alta	25%; 50%; 25%	\$*0.25; \$*0.5; \$*0.25	Unidades e Valores (\$)	Unidades e Valores (\$)

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

As probabilidades podem ser eleitas a partir de critérios qualitativos subsidiados pela experiência e argumentação de experts da empresa e de mercado. Recomenda-se também o uso de métodos estocásticos, simulações ou inferência bayesiana para a construção das probabilidades. Na Tabela 1 as probabilidades apresentadas são apenas ilustrativas. Estruturas hierárquicas de decisão podem ser utilizadas adicionalmente convergindo informações quantitativas e qualitativas.

O ponto de equilíbrio (*break-even-point*) indica a quantidade que cada projeto deve gerar para garantir um fluxo financeiro suficiente para honrar as obrigações operacionais e financeiras do projeto.

A equação 02 apresenta a identidade do cálculo:

$$PE = \frac{\{[CF \times (1 - IR)] - [DEP \times (1 - IR)] + I\}}{[MC \times (1 - IR)]} \quad (02)$$

Onde, CF –Custo Fixo, IR– Alíquota do Imposto de Renda, DEP – Depreciação, MC– Margem de Contribuição.

Na análise de investimentos, as variáveis previstas para a equação 2, devem ser calculadas a valor presente, respeitando o custo do dinheiro no tempo e o risco envolvido que é representado pela Taxa Mínima de Atratividade, cuja

constituição traz as variáveis associadas às fontes de capital que compreendem os custos de oportunidade, próprios e de terceiros.

A determinação do custo do capital próprio associado ao de oportunidade (K_e), pode ser calculado pelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), conforme a equação 03.

$$K_e = RF + \beta_i(RM - RF) \quad (03)$$

Onde, RF – ativo livre de risco, β – risco sistemático, RM – Retorno de Mercado.

O ativo livre de risco tem sido expresso pela remuneração dos títulos de dívidas do país, no caso do Brasil é expresso pela taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) e no modelo representa o custo de oportunidade. O produto entre risco sistemático do ativo (i) e o prêmio de mercado (RM-RF) traz o prêmio do risco do capital próprio.

O custo do capital de terceiros (K_d) é determinado pela média ponderada dos custos contratuais dos títulos (debêntures e notas promissórias) e instrumentos (contratos de financiamento, empréstimos, leasing) de dívida. Deve-se atentar que o custo do capital de terceiros é uma despesa dedutível do imposto de renda e, portanto, seu custo deve ser calculado pelo valor real.

De acordo com o grau de alavancagem financeira é definido o Custo Médio Ponderado de Capital (WACC – *Weighted Average Capital Cost*), definido pela equação 04. Admite-se que a soma do capital de terceiro e o capital próprio constitui o investimento.

$$WACC = K_e \times \frac{\text{Capital próprio}}{\text{Investimento}} + K_d \times \frac{\text{Dívida}}{\text{Investimento}} \quad (04)$$

Após a compreensão das variáveis que constituem o Fluxo de Caixa do Projeto. A

A Tabela 2 ilustra a estrutura conceitual do fluxo de caixa.

**TABELA 2. ESTRUTURA CONCEITUAL DO FLUXO DE CAIXA
PARA AVALIAR PROJETOS DE INVESTIMENTOS**

VARIÁVEIS / TEMPO	0	1	2	3	...	N
(+) Receita Operacional Líquida						
(-) Custos e Despesas Variáveis						
(=) Margem de Contribuição						
(-) Custos e Despesas Fixas						
(=) EBITDA						
(-) Depreciação						
(=) LAIR						
(-) IR						
(=) Resultado						
(+) Depreciação						
(=) Fluxo de Caixa Operacional						
(-) Fluxo do Investimento						
(=) Fluxo de Caixa Livre (FCL)						
(+) Fluxo do Financiamento						
(-) Despesas Financeiras						
(-) Fluxo de Caixa do Acionista (FCA)						

FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

Considerando o fundamento central nas decisões de investimentos, qual seja, a criação de valor para os acionistas, a tomada de decisão deve ser pautada, somente em projetos capazes de gerar valor econômico (VE) positivo para a empresa, por meio da equação 05. O resultado dessa equação também é conhecido por Valor Presente Líquido (VPL).

$$VE = \sum_{j=1}^n \frac{FCL_j}{(1 + WACC)^n} \quad (05)$$

Procedimento similar a equação 05 pode ser empregado para o Fluxo do Acionista, a fim de verificar o potencial de criação de valor econômico para este público, considerando a estrutura de financiamento para viabilizar o projeto, conforme a equação 06,

$$VE = \sum_{j=1}^n \frac{FCA_j}{(1 + Ke)^n} \quad (06)$$

Quando do emprego da fórmula 06, deve-se ajustar o Ke para a estrutura de endividamento, tendo em vista, que o aumento da alavancagem incorre aos acionistas maiores níveis de risco de falência. Esse ajuste deve ser feito no parâmetro do risco sistemático (β_i). A equação 07 expressa o cálculo do Beta alavancado (β_{Alav}).

$$\beta_{Alav} = \beta_i \times \left(1 + \frac{Dívida}{PL}\right) \times (1 - IR) \quad (07)$$

O acesso às fontes externas de recursos, se maiores ou menores, e as possibilidades de aumento de capital por parte dos sócios, sob as condições *pessimista – esperado – otimista* permitem uma gestão adaptativa, pois o monitoramento de cenários é tão importante quanto a proposição do mesmo.

Em termos de cenários, custos e despesas são definidas a partir da escala produtiva, da estrutura de funcionamento segundo a importância da gestão e do nível de concorrência de mercado. Os itens que compõem esses dispêndios são alterados periodicamente pelos índices de preços que estão associados. Logo o acompanhamento da cadeia de preços (suprimentos) e os preços na macroeconomia são essenciais.

Com tais referenciais a análise transitória de Pontos de Equilíbrio, *break-even-point*, também pode ser calculada para cada cenário. É crucial, no entanto, que, além das variáveis diretas, o custo de oportunidade esteja objetivamente caracterizado no acompanhamento dos cenários.

Do exposto depreende-se as Diretrizes 3, 4 e 5:

D3) Estruturar a análise de sensibilidade, os pontos de equilíbrio, o grau de alavancagem operacional e financeira tornam a gestão eficaz:

D4) Compor a previsão do fluxo de caixa operacional e reavaliar o custo de oportunidade periodicamente assegura a tática de adaptações;

D5) Acompanhar os indicadores de desempenho acionário, e relação Lucro por Ação e Preço/Lucro, tornam uma simulação mais realista.

Avaliações gerais das decisões de investimento das empresas brasileiras

A Tabela 3 traz os resultados medianos dos sete principais segmentos econômicos produtivos da economia brasileira, para os anos de 2017 e 2019.

Para uma avaliação do desempenho dos projetos em andamento, optou-se pelo indicador em módulo calculado a partir da divisão do numerador, 1) caixa líquido das atividades operacionais, pelo denominador, 2) a soma dos dispêndios das atividades líquidas de investimento e de financiamento.

TABELA 3. VARIÁVEIS E SEGMENTOS EMPRESARIAIS SELECIONADOS (VALORES EM R\$ MIL)

VARIÁVEIS N. DE FIRMAS	CONSUMO CÍCLICO 78	BENS INDUSTRIAIS 56	UTILIDADE PÚBLICA 47	MATERIAIS BÁSICOS 29	CONSUMO NÃO CÍCLICO 23	SAÚDE 19	PETROLÍFERO 10
Ativo Total 2017	2.315.601	1.167.429	9.322.578	3.476.595	6.172.676	1.992.527	3.077.338
Ativo Total 2019	2.138.932	1.370.238	9.519.077	2.752.464	6.973.381	2.089.501	5.027.475
Patr. Líquido 2017	755.290	275.965	2.800.954	1.208.274	1.424.310	726.212	2.165.335
Patr. Líquido 2019	971.914	368.426	3.120.877	1.329.643	945.033	1.060.318	2.392.184

Continúa

VARIÁVEIS N. DE FIRMAS	CONSUMO CÍCLICO 78	BENS INDUSTRIAIS 56	UTILIDADE PÚBLICA 47	MATERIAIS BÁSICOS 29	CONSUMO NÃO CÍCLICO 23	SAÚDE 19	PETROLÍFERO 10
Faturamento 2017	708.065	747.295	4.155.254	1.254.811	3.434.649	1.904.692	666.115
Faturamento 2019	803.287	1.001.772	4.641.263	1.183.929	3.679.327	1.910.146	1.417.831
Caixa Líquido Operacional 2017	57.038	59.122	553.083	118.537	403.013	149.534	306.123
Caixa Líquido Operacional 2019	46.002	99.119	625.609	153.895	533.328	238.050	519.002
Caixa Líquido Investimento 2017	- 19.613	- 29.034	- 402.958	- 30.478	-370.509	-116.130	-7.153
Caixa Líquido Investimento 2019	- 24.915	- 36.954	- 683.568	- 34.082	- 160.651	-52.249	- 59.148
Caixa Líquido Financiamento 2017	- 7.186	- 9.736	-11.785	- 94.016	- 4.070	- 598	- 2.928
Caixa Líquido Financiamento 2019	-897	-32.641	-46.329	-4.807	-37.460	-47.198	-86.363
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes 2017	79	-2	44.717	-9.058	2.238	12.021	1.135
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes 2019	4.432	6.966	3.514	-1.019	12.353	8.534	-4.396

Continúa

VARIÁVEIS N. DE FIRMAS	CONSUMO CÍCLICO 78	BENS INDUSTRIAIS 56	UTILIDADE PÚBLICA 47	MATERIAIS BÁSICOS 29	CONSUMO NÃO CÍCLICO 23	SAÚDE 19	PETROLÍFERO 10
Caixa At. Operacionais / (At. Invest. + At. Financ. + Var Cx) 2017*	2,13	1,52	1,49	0,89	1,08	1,43	34,22
Caixa At. Operacionais / (At. Invest. + At. Financ. + Var Cx) 2019*	2,15	1,58	0,86	3,86	2,87	2,62	3,46

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES A PARTIR DOS
DADOS DO SISTEMA ECONÔMICA* (2020).

Valores em módulo

Os resultados demonstram que a liquidez proporcionada pelas atividades operacionais (lucro, depreciação e variações das atividades ativas e passivas circulantes) garantiu fundos suficientes para financiar os gastos de investimento, reduzir endividamento e fornecer aplicação em caixa.

Os dados do Fluxo de Fundos das Companhias Abertas apontam para um gasto mínimo de investimento que poderia representar uma baixa capacidade das empresas em valorizar a riqueza dos acionistas, pois, a redução do endividamento foi crucial para reduzir a exposição das empresas em todos os setores. Isso sugere uma função monotônica entre caixa líquido das atividades operacionais e a despesa de investimento. Verifica-se um crescimento discreto dos ativos, redução do faturamento para setores importantes como petróleo e gás.

O excesso de liquidez foi alocado para reduzir dívidas e não realizar investimentos significativos. Isso talvez pelo retorno do ativo de 2,5% em 2017

e 3,4 % em 2019 não compensarem os riscos associados aos possíveis projetos de investimento (excluiu-se o segmento de petróleo, gás e biocombustíveis do cálculo em função da dimensão dos ativos).

A decisão de investimento agregado altera os níveis de emprego e renda nacional. Na perspectiva da firma, a decisão transforma a condição patrimonial e por isso as diretrizes enunciadas são importantes para a constituição de uma agenda para a dimensão do *Chief Financial Officer* (CFO). Encontrar oportunidades de investimento e estabelecer uma trajetória que assegure um patamar de liquidez que não prejudique a rentabilidade, requer uma avaliação da trajetória do investimento agregado. Mercado nacional, setorial e da firma são elos da avaliação estratégica, para os quais as diretrizes aqui elencadas se dirigem.

Decisões de estrutura de capital;

As decisões acerca das políticas de financiamento e investimento são interdependentes e sem dúvidas fundamentais aos resultados de curto e longo prazo, pois envolvem a determinação da estrutura de capital das organizações. A estrutura de capital de uma organização diz respeito à composição das fontes de financiamento a longo prazo, sejam estas de recursos de terceiros ou de capital próprio.

Os recursos básicos de qualquer firma são provenientes do fluxo de caixa contínuo gerado pelos ativos possuídos pelas empresas. Uma organização pode ser financiada integralmente por capital próprio, com isso, todo o fluxo de caixa pertence aos seus acionistas. Por outro lado, quando há endividamento ou emissão de obrigações, parte do fluxo de caixa é destinado aos detentores de títulos de dívida e aos detentores de ações (Brealey, Myers e Allen, 2013).

Os principais fundamentos associados à Estrutura de Capital decorrem da Moderna Teoria de Finanças. Durand (1952) analisou conceitualmente formas de maximização do valor de mercado das empresas, de modo esse valor seria influenciado pelo aumento dos custos de capital, devido às variações da taxa de endividamento.

A corrente convencional apregoa que a empresa consegue maximizar seu valor de mercado quando optar por um volume maior de capital de terceiros em sua composição. Isso ocorre devido a que o custo de capital de terceiros é inferior ao custo de capital próprio e se mantém estável até certo ponto. Deste modo, entende-se que há um nível ótimo na composição da estrutura de capital da empresa, a partir do qual o custo financeiro eleva-se devido ao crescimento do risco de falência. Portanto, os incrementos de capital de terceiros na estrutura de capital são aceitos até o limite em que a taxa marginal de retorno iguala-se à taxa do custo de capital.

As asserções desenvolvidas sobre as teorias de estrutura de capital estão ancoradas, de modo geral, na identificação do custo de capital total da empresa, assim como a minimização do WACC demonstrada na equação 04.

O argumento de que o capital próprio apresenta custo mais elevado que o capital de terceiros está associado ao maior risco assumido pelos acionistas que, na hipótese de liquidação da entidade, os proprietários serão os últimos a participar da alienação dos ativos. Portanto, até determinado grau de endividamento o custo de capital de terceiros permanece estável, haja vista que o risco de falência não se apresenta até um determinado nível de alavancagem.

Por outro lado, de acordo com a corrente convencional, à medida que a relação P/PL aumenta, ou seja, cresce a dívida na estrutura de capital da empresa, mais elevado será o retorno exigido pelos acionistas. Com o endividamento em patamares elevados, tanto o custo de capital próprio quanto de capital de terceiros eleva-se, devido ao crescimento do risco financeiro.

Posteriormente aos pressupostos de Durand (1952), Modigliani e Miller (1958) trouxeram contribuições teóricas significativas para a compreensão dos efeitos do endividamento sobre o valor de mercado das empresas. Os autores chamaram a atenção para o endividamento ótimo, levantando dúvidas significativas sobre os postulados da corrente convencional.

Modigliani e Miller (1958), doravante MM, afirmaram em seu trabalho intitulado *The cost of capital, Corporation finance and the theory of investment* que a estrutura de capital era irrelevante e que não existe uma estrutura ótima de capital WACC. Por conseguinte, o valor de mercado da empresa permanece

inalterado independente da combinação entre recursos próprios e de terceiros (Assaf Neto, 2010).

Para os autores, não há dependência entre as fontes de financiamento e investimento, de modo que o que efetivamente gera valor em um ativo é sua rentabilidade associada ao grau de risco, o que torna as decisões de estrutura de capital irrelevantes para maximizar o valor de mercado de uma empresa. MM (1958) afirmaram, ainda, que a adoção por uma maior participação de capital de terceiros, teoricamente mais baratos, são efetivamente compensados pela elevação natural na taxa de desconto do capital próprio (Martins e Terra, 2014).

Devido a este mecanismo de compensação, a média ponderada entre r_D e r_E , definida por WACC, não sofre alteração para qualquer combinação de endividamento (Assaf Neto, 2010; Asteriou, Voulgaris e Agiomirgianakis, 2002).

De fato, os autores têm razão quando afirmaram que o valor de um investimento depende da sua rentabilidade esperada e do grau de risco tomado, e não da composição da estrutura de capital. No entanto, MM (1958) utilizaram um conjunto de hipóteses restritivas em seu modelo, ao considerar um mercado de capitais eficiente. Os pressupostos fundamentais que sustentam a teoria de MM são:

1. Não há Imposto de Renda (IR);
2. Não há custo de falência;
3. Não há problema de agência e assimetria de informação;
4. As empresas e os investidores captam recursos no mercado financeiro à mesma taxa;
5. Apenas dívida livre de risco e capital próprio como instrumentos de financiamento;
6. Perpetuidade dos fluxos de caixa;
7. Alterações na estrutura de capital não possui influência nos fluxos de caixa;
8. Os agentes têm por objetivo maximizar a riqueza dos acionistas.

A partir das premissas do modelo, MM (1958) formularam duas proposições. Na proposição I os autores afirmam que as decisões de endividamento não modificam o valor de mercado da organização, de modo que o valor da empresa depende, exclusivamente, da qualidade dos ativos e não da combinação entre as fontes de financiamento, pois se assim fosse, os investidores poderiam realizar “alavancagem caseira” (p. 23).

A proposição II apresenta que uma empresa endividada possui risco elevado, o que provoca uma necessidade de retornos esperados maiores para compensar o risco assumido. Com isso, MM (1958) afirmaram que o retorno exigido pelo proprietário está positivamente relacionado com o custo de capital de terceiros, portanto, o *Return on Equity* (ROE) é uma função linear e constante com o grau de endividamento.

Por meio da equação 08, é possível verificar que o retorno exigido pelo investidor é uma função linear do quociente entre capital de terceiros (P) e o Patrimônio Líquido (PL) da empresa (Brusov, Filatova, Orehova e Brusova, 2011; Ross, Westerfield e Jaffe, 2011).

$$r_s = r_0 + \frac{P}{PL} (r_0 - r_B) \quad (08)$$

Onde:

r_s = Custo de Capital Próprio

r_B = Custo de Capital de Terceiros

r_0 = Custo da empresa com 100% de capital próprio

$\frac{P}{PL}$ = Quociente entre capital próprio e de terceiros

P = Capital de Terceiros

PL = Capital Próprio

De acordo com a equação 08, existe uma compensação entre os recursos, ou seja, se a taxa do capital próprio for maior que a de recursos de terceiros r_B , o custo do capital próprio eleva com o quociente entre recursos próprios e de terceiros $\frac{P}{PL}$. Com essa formulação, MM (1958) demonstram que a relação positiva e linear entre nível da dívida e taxa de retorno esperada mantém o WACC à mesma taxa para qualquer grau de endividamento.

Além disso, os autores mostraram, por meio da equação 09, que a estrutura de capital de uma empresa não afeta o WACC.

$$V_u = V_l = \frac{FCO}{WACC=K_0} \quad (09)$$

Onde:

V_u = Empresa não Alavancada

V_l = Empresa Alavancada

K_0 = Custo de capital próprio se a empresa fosse financiada apenas por capital próprio

FCO = Fluxo de Caixa Operacional

Nas duas proposições os autores demonstram que a estrutura de capital é irrelevante, uma vez que o custo ponderado de capital permanece inalterado e que em razão do retorno requerido pelos acionistas ser uma função linear e positiva do endividamento, o custo inferior do capital de terceiros é compensado pela exigência de retornos compatíveis com o risco assumido pelos proprietários.

Devido as premissas restritivas utilizadas no modelo, MM (1958) receberam críticas dos defensores da corrente convencional e revisaram a influência que o Imposto de Renda (IR) da pessoa jurídica exercia sobre a estrutura de capital (Smith, 2012; Zaheer, Saeed e Mir, 2011).

Em 1963, MM reconheceram que a dedutibilidade dos encargos financeiros (juros) na apuração do IR da pessoa jurídica beneficiava a utilização de dívida em detrimento do capital próprio (Modigliani e Miller, 1963). Sendo assim, a partir do momento em que o quociente de endividamento eleva $\frac{P}{PL}$ -se, existe uma diminuição do custo total da empresa, o que maximiza o valor de mercado da empresa.

Os autores retificaram a proposição I, que é expressa conforme equação 10.

$$V_L = \frac{EBIT \times (1 - T_c)}{r_0} + \frac{T_c r_B B}{r_B} \quad (10)$$

$$V_L = V_u + T_c B$$

Onde:

V_L = Valor da empresa alavancada

V_u = Valor da empresa não alavancada

EBIT = Earn before interest and tax

T_c = IR

$T_c r_B B$ = Benefício fiscal com uso de recursos de terceiros

r_B = Custo de Capital de terceiros

r_0 = Custo de empresa com 100% de recursos próprios

Por meio da equação 10, os autores demonstraram a diminuição no pagamento de despesas financeiras, haja visto que o endividamento reduz o pagamento de impostos. Já na proposição II, ao considerar o IR, o retorno sobre o capital próprio (ROE) da empresa alavancada é expresso na equação 11.

$$r_s = r_0 + \frac{P}{PL} (1 - T_c)(r_0 - r_B) \quad (11)$$

Onde:

r_s = Custo de Capital Próprio

r_B = Custo de Capital de Terceiros

r_0 = Custo da empresa com 100% de recursos próprios

T_c = IR

P = Capital de Terceiros

PL = Capital Próprio

Na proposição II revisada, o efeito na elevação do custo de capital próprio com incrementos no endividamento continua. Isso ocorre porque o risco do capital próprio aumenta com a alavancagem financeira, ou seja, quanto mais elevada é a proporção de capital de terceiro na estrutura de capital, maior deverá ser o retorno exigido pelos acionistas.

As proposições apresentadas foram um marco teórico na Moderna Teoria de Finanças. A partir do trabalho de MM (1958), um volume substancial de estudos empíricos surgiu com o objetivo de testar as hipóteses lançadas pelos autores. Desde então, novas correntes teóricas buscaram elucidar questões acerca dos determinantes da estrutura de capital. Dentre as inúmeras correntes, destacaram-se a *Static Trade-off*, *Information Asymetry* e a *Pecking Order Theory*.

A teoria conhecida como *Trade-off* admite a existência de uma estrutura ótima de capital, ou seja, há uma combinação entre as fontes de financeiros capaz de maximizar o valor de mercado da empresa (Chakraborty, 2010). A *Trade-off*

procura um nível ótimo de alavancagem ao considerar tanto os benefícios fiscais quanto as dificuldades financeiras. Em outras palavras, as empresas buscam um ponto ótimo de endividamento com base no *Trade-off* entre benefício fiscal e o custo da dívida (Myers, 1984).

A modelagem econômica assinala que a informação possui um papel importante na compreensão de questões relacionadas à estrutura de capital (Harris e Raviv, 1991). Sabe-se que os agentes internos detêm informações privilegiadas sobre os comportamentos específicos dos fluxos de retornos das empresas e das oportunidades de investimento, de modo que as escolhas sobre a composição da estrutura de capital de tais agentes sinaliza aos investidores externos a situação do negócio e seus indicadores (Ross, 1977; Leland e Pyle, 1977).

Para Albanez, Valle e Corrar (2012), existem dois problemas fundamentais que derivam da informação assimétrica, a saber: a) seleção adversa (*adverse selection*), e b) risco moral (*moral hazard*). A assimetria de informação provém em função dos agentes internos possuírem informações mais seguras sobre as oportunidades de investimentos que os agentes externos à empresa (Voutsinas e Werner, 2011).

A *Pecking Order Theory* tem como pano de fundo a assimetria de informação entre os agentes interno e externo. De acordo com a teoria, as decisões de financiamento mitigam problemas decorrentes da assimetria de informação (Fama e French, 2012; Teixeira, Nossa e Funchal, 2011).

Além disso, a *Pecking Order*, ao contrário da *Trade-off*, não prediz que há uma combinação ótima entre as fontes de financiamento, mas que existe uma sequência hierárquica de preferências por tipo de alavancagem, estando no primeiro lugar os recursos gerados internamente, logo após os recursos captados de terceiros, por meio de dívida, e por último, capital proveniente da emissão de novas ações (Myers, 1984; Myers e Majluf, 1984).

Na Tabela 5.4 é apresentada a estrutura de capital das empresas brasileiras no período de 2017 a 2019.

TABELA 4. ESTRUTURA DE CAPITAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS 2017 A 2019 (%)

SETORES	2017	2018	2019
Bens Industriais	35,46	32,35	32,96
Comunicações	14,39	7,14	12,77
Consumo Cíclico	24,75	23,99	24,79
Consumo não Cíclico	33,75	37,97	33,34
Materiais Básicos	33,57	29,75	28,61
Petróleo Gás e Biocombustíveis	24,44	26,10	39,00
Saúde	19,42	17,20	18,97
Tecnologia da Informação	9,92	17,59	13,35
Utilidade Pública	33,35	33,97	34,83

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO SISTEMA ECONOMATICA* (2020).

Por meio da Tabela 4 é possível analisar o comportamento da Estrutura de Capital nos anos de 2017 a 2019, dos diversos setores econômicos das empresas brasileiras. Foi considerado, para mitigar a heterogeneidade dos dados, os valores medianos de cada setor por ano.

Nota-se que as empresas mais alavancadas, ou seja, as que apresentam maior proporção de dívida com relação ao capital próprio, são as empresas dos setores de bens industriais, consumo não cíclicos e de utilidade pública. Diferentemente, as empresas do setor de comunicações foram as que demonstraram menor proporção de endividamento.

Importante destacar que as empresas do setor de materiais básicos foram as únicas que apresentaram resultados decrescentes do nível de endividamento, ou seja, essas empresas começaram a utilizar mais capital próprio ou recursos gerados internamente para se financiar.

Decisões de gestão do capital de giro

Os estudos em finanças corporativas têm se concentrado fundamentalmente em pesquisas das decisões financeiras de longo prazo, em especial, aos determinantes da estrutura de capital, investimentos, dividendos ou nas decisões de avaliação de empresas.

Contudo, a relevância da adequada administração do capital de giro não é algo novo para as empresas brasileiras (Guimarães e Nossa, 2010). Uma gestão ineficiente do capital de giro pode causar graves problemas financeiros, provocando, efetivamente, uma situação de insolvência.

De acordo com Carvalho e Schiozer (2012), o mau gerenciamento do capital de giro é um dos principais motivos para o fechamento de micro e pequenas empresas no Brasil. A falta de registro contábil e o baixo controle gerencial nessas empresas tem sido algumas das explicações encontradas.

De modo geral, todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não, em suas atividades rotineiras demandam recursos, com diversos eventos repetitivos. A gestão do capital de giro trata dos elementos de giro que correspondem aos recursos recorrentes de curto prazo, representados pelas contas do ativo circulante e do passivo circulante, de modo que tais elementos estão inter-relacionados (Matias, 2014). A tabela 5 apresenta, de forma resumida, a estrutura básica do balanço patrimonial de uma empresa com suas principais categorias, o que proporciona a identificação e a discussão de conceitos da gestão do capital de giro.

TABELA 5. BALANÇO PATRIMONIAL

ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
Disponibilidades/Caixa	Fornecedores
Valores a Receber	Salários e Encargos Sociais
Estoques	Empréstimos
ATIVO NÃO CIRCULANTE	PASSIVO NÃO CIRCULANTE

Continúa

ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
Investimentos	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Imobilizados	Capital Social
	Reservas de Lucros
	Ajustes de avaliação Patrimonial

FONTE: ELABORADA PELOS AUTORES (2020).

Os itens que compõem o giro, diante da definição demonstrada, é identificado no Ativo Circulante e Passivo Circulante. O ativo circulante é composto, fundamentalmente, pelas disponibilidades (caixa e aplicações de liquidez imediata), duplicatas/recebíveis e estoques. Já o passivo circulante é composto por fornecedores, salários, encargos sociais e empresas de curto prazo.

Uma das principais dificuldades encontradas pelos gestores reside na falta de sincronia entre as entradas e saídas de recursos. Conforme Assaf Neto e Silva (2012), os elementos do ativo circulante não costumam demonstrar sincronia temporal de forma equilibrada em seus níveis de atividade. Com isso, a gestão da liquidez da empresa está sempre envolta às decisões associadas ao *trade-off*, entre risco de liquidez e lucratividades (Carvalho e Schiozer, 2012).

Ademais, caso os diversos eventos da atividade operacional ocorressem de forma perfeitamente sincronizada, não existiria a necessidade de manter certo volume de recursos aplicados em capital de giro. Para Assaf Neto e Silva (2012), se todos os produtos fossem vendidos à vista, não existiria investimento em contas a receber. Da mesma forma, se houver sincronia entre produção e venda inexistiria investimentos em estoque de produtos acabados.

Contudo, sabe-se que as atividades de produção, venda e cobrança não acontecem de forma sincronizada entre si. Este fato faz com que seja necessária uma compreensão integrada de suas evoluções de maneira a dimensionar, de forma mais adequada, o investimento em capital de giro.

O objetivo do capital de giro é assegurar à empresa a capacidade de financiar suas atividades operacionais, apoiada na diferença verificada entre ativo

circulante e passivo circulante. Busca-se assim maximizar o binômio liquidez e lucratividade, o que ocorre com a maximização do retorno e a diminuição dos custos (Assaf Neto e Silva, 2012).

De acordo com Assaf Neto e Silva (2012), o capital de giro pode ser segmentado em fixo ou permanente e variável ou sazonal. O permanente corresponde ao volume mínimo de recursos no ativo circulante necessários para manter o funcionamento normal da empresa. O capital de giro variável, por sua vez, refere-se aos recursos adicionais temporários necessários em determinado período e motivados, sobretudo, por maiores vendas em certos meses do ano.

O Capital de Giro Líquido (CGL) é representado pela diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante de empresa, conforme equação 12:

$$CGL = AC - PC \quad (12)$$

A empresa apresenta capital de giro positivo quando o volume de recursos no passivo circulante é inferior aos recursos alocados no ativo circulante. Quando uma empresa apresenta capital de giro positivo, compreende-se que uma parcela do ativo circulante está sendo financiada com recursos não recorrentes. Em outras palavras, um capital de giro positivo significa que recursos de longo prazo (exigíveis a longo prazo ou patrimônio líquido) estão sendo utilizados para financiar o curto prazo da empresa.

Quando o inverso acontece, ou seja, o capital de giro líquido é negativo, há um déficit no ativo circulante, o que demonstra a incapacidade da empresa em honrar os passivos circulantes. Quando o capital de giro é negativo, indica que uma parcela do ativo não circulante está sendo financiada pelo passivo circulante, ou seja, recursos de curto prazo estão sendo utilizados para financiar ativos de maturação de longo prazo. A Figura 2 demonstra as duas situações descritas.

FIGURA 2. CAPITAL DE GIRO POSITIVO E NEGATIVO

CGL Positivo		CGL Negativo	
Ativo Circulante	Passivo Circulante	Ativo Circulante	Passivo Circulante
	Passivo Não Circulante	Ativo Não Circulante	
Ativo Não Circulante			Passivo Não Circulante
	Patrimônio Líquido		Patrimônio Líquido

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

O resultado obtido por meio da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante reflete a folga financeira da empresa. Para Assaf Neto e Silva (2012), a maioria das empresas apresentam capital de giro positivo devido a imprevisibilidade das entradas de caixa. Quando ocorre o inverso, o CGL é negativo e a empresa financia seu ativo não circulante com recostos de curto prazo, isto aumenta o risco de liquidez, tendo em vista que a tendência é que seus ativos apenas se converterão em caixa após o vencimento de suas obrigações.

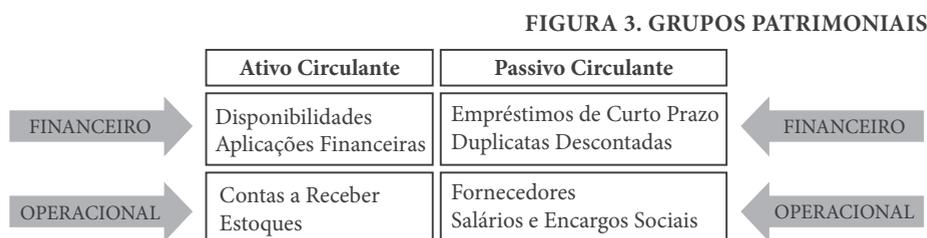
Outro conceito bastante utilizado no Brasil é o de Capital de Giro Próprio, que é obtido pela diferença entre o patrimônio líquido e o ativo não circulante, de acordo com a equação 13:

$$\text{Capital de Giro Próprio} = \text{Patrimônio Líquido} - \text{Ativo não Circulante} \quad (13)$$

O indicador busca identificar a natureza dos recursos, próprios ou de terceiros, que estão financiando as atividades operacionais da empresa (Assaf Neto e Silva, 2012).

Ao analisar o capital de giro de uma empresa, é importante ter em mente que dentro das contas circulantes existem grupos patrimoniais. Matias (2014) afirma que a análise do capital de giro pode ser feita em termos de capital de giro operacional, capital de giro financeiro e gestão integrada do capital de giro.

A Figura 3 apresenta os grupos patrimoniais para análise do capital de giro.



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

Na Figura 3 é possível verificar as origens e aplicações de recursos operacional e financeiro. Por meio dessa divisão, o gestor verifica a posição de equilíbrio de uma empresa e lança mão de uma importante abordagem de análise. Essa análise está baseada na distinção dos ativo circulantes e passivo circulante em categorias operacional (cíclicas) e financeiro (erráticos) (Assaf Neto e Silva, 2012).

Essa abordagem permite avaliar a posição financeira da empresa de forma simples e dinâmica, com vistas a identificar a real necessidade de capital de giro, dimensionar o volume de investimento operacional em giro e adequar o equilíbrio financeiro da empresa. O dinamismo econômico das empresas exige métodos capazes de avaliar a situação financeira de forma rápida e a técnica que permite conhecer e aferir a estrutura financeira com precisão razoável é a Necessidade de Capital de Giro.

As empresas, geralmente, se deparam com a dificuldade de sincronizar seus recebimentos (entradas de caixa) e efetuar seus pagamentos (saídas de caixa). De acordo com Matias (2014), a falta de sincronia, desde a produção até a venda e recebimento, pode fazer com que o ciclo operacional da empresa não gere recursos em volume satisfatório ou em prazo para fazer frente à atividade operacional. O anterior causa a Necessidade de Capital de Giro (NCG) ou necessidade de investimento de giro.

A NCG contempla os itens das contas operacionais, do ativo circulante e do passivo circulante, conforme Figura 3. A necessidade de capital de giro

pode ser obtida pela equação 14, por meio da diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional.

$$NCG = \textit{Ativo Circulante Operacional} - \textit{Passivo Circulante Operacional} \quad (14)$$

Quando o resultado da NCG é positivo, ou seja, quando o ativo circulante operacional é maior que o passivo circulante operacional, a empresa possui a necessidade de buscar novas fontes de recursos para financiar suas atividades. Esse movimento indica o aumento nas contas a receber e na conta estoque ou a diminuição das contas fornecedores e contas a pagar.

Para Matias (2014), a empresa possuir necessidade de capital de giro não significa que a situação esteja ruim, em termos financeiros, sempre que ela tenha capacidade de financiar essa necessidade e consiga gerar valor com ela.

Além do estudo das contas operacionais, a gestão do capital de giro também destaca as origens e aplicações de recursos financeiros no capital de giro, conforme apresentado na Figura 3.

As contas que representam as origens dos recursos financeiros são empréstimos de curto prazo e duplicatas descontadas. Já do lado da aplicação, tem-se disponibilidades e aplicações financeiras.

Como não há uma perfeita integração entre os prazos dentro do capital de giro operacional, dificilmente a necessidade do capital de giro será igual a zero, de modo que ou existe NCG (requer captação de recursos externos ao giro), ou há sobra de recursos de giro (o que indica que os recursos podem ser aplicados).

Diante disso, é importante introduzir o conceito do Saldo de Tesouraria (T) na gestão do capital de giro financeiro, o qual revela a necessidade da captação e a aplicação de recursos financeiros para o giro (Matias, 2014). O saldo de tesouraria pode ser obtido pela diferença entre o ativo circulante financeiro (ou errático) e o passivo circulante financeiro (ou errático), conforme equação 15:

$$\textit{Saldo de Tesourari (T)} = \textit{AC Financeiro} - \textit{PC Financeiro} \quad (15)$$

O saldo de tesouraria demonstra a capacidade da empresa em financiar a falta de sincronia operacional. Em outras palavras, quando a empresa apresenta saldo de tesouraria positivo indica que ela é capaz de financiar as necessidades cíclicas. Quando o contrário ocorre, a empresa precisa adequar o financiamento de seus ativos cíclicos devido ao aumento do risco de liquidez.

Matias (2014) destaca para os gestores a preocupação no aumento do passivo errático, devido aos empréstimos contínuos ou descontos de duplicatas, aumentando o risco financeiro e conduzindo a empresa à insolvência. A análise do saldo de tesoura é fundamental, pois segundo seja o resultado positivo ou negativo deve ser encarado como um indicativo da situação financeira de curto prazo da empresa.

Além disso, para auxiliar na tomada de decisão, a avaliação da liquidez na gestão do capital de giro é de suma importância. As métricas de liquidez estão intimamente relacionadas à gestão do capital de giro. O risco de liquidez ou insolvência denota a probabilidade da empresa não conseguir honrar suas obrigações de curto prazo. Para Matias (2014), uma das formas de mensurar o risco de insolvência pode ser por meio dos indicadores de liquidez, que cotejam a relação entre os ativos e passivos.

Os indicadores de liquidez se propõem evidenciar o grau de solvência da empresa. Isto quer dizer, a capacidade de pagamento em função da existência ou não de solidez financeira que assegure o pagamento das obrigações em uma determinada posição financeira (Matias, 2014).

A seguir são apresentados os principais indicadores de liquidez que medem, por meio da relação entre valores afins, a folga financeira da empresa. Os principais índices de liquidez são: Liquidez corrente, Liquidez Imediata e Liquidez Seca.

O índice de liquidez corrente demonstra a capacidade financeira da empresa em honrar suas obrigações de curto prazo (um ano). O índice pode ser calculado conforme equação 16:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulente}} \quad (16)$$

O índice de liquidez corrente revela quanto a empresa detém no ativo circulante, para cada unidade monetária do passivo circulante.

Já o índice de liquidez imediata mostra a capacidade da empresa em quitar seus compromissos imediatamente com suas disponibilidades (caixa e aplicações de liquidez imediata). O índice pode ser calculado conforme equação 17:

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (17)$$

O índice de liquidez imediata demonstra o percentual das dívidas de curto prazo que podem ser liquidadas imediatamente, sem precisar aguardar a conversibilidade dos componentes do ativo circulante em dinheiro (Silva e Assaf Neto, 2012; Matias, 2014).

Dentro do ativo circulante existem elementos que possuem certa imprevisibilidade de sua realização, ou seja, nem sempre apresentam convertibilidade assegurada em dinheiro. Entre as contas que apresentam maior incerteza de liquidez dentro do ativo circulante estão os estoques. Deste modo, o índice de liquidez seca pode ser calculado de acordo com a equação 18:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}} \quad (18)$$

De acordo com Assaf Neto e Silva (2012), o indicador busca medir o percentual das dívidas de curto prazo que podem ser liquidadas mediante o uso de ativos monetários com maior grau de liquidez, excluindo os estoques, pois a conversibilidade dos estoques em dinheiro é, de modo geral, mais difícil que outros elementos do ativo circulante.

É importante destacar que não é recomendado a avaliação da liquidez das empresas usando exclusivamente os indicadores de liquidez estáticos. Os indicadores evidenciam a situação financeira da empresa em determinado período, sendo necessário, como complemento à gestão do capital de giro, uma análise dinâmica da capacidade de pagamento da empresa.

Na Tabela 6 são expostos os resultados do Capital de Giro (CGL), Necessidade de Capital de Giro (NCG) e o Saldo de Tesouraria (ST) das empresas brasileiras

nos anos de 2017 a 2019. Cabe salientar que, no intuito de suavizar o efeito heterogêneo dos dados, foram considerados os valores médios de cada setor por ano.

**TABELA 6. GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS
ENTRE 2017 A 2019 (VALORES EM RS MIL)**

SETORES	2017			2018			2019		
	CGL	NCG	ST	CGL	NCG	ST	CGL	NCG	ST
Bens Industriais	486.900	569.213	-82.313	552.142	698.601	-146.459	442.410	592.212	-149.802
Comunicações	-9.710.031	1.517.717	-11.227.748	2.273.883	2.739.945	-466.062	1.668.273	3.123.975	-1.455.701
Consumo Cíclico	702.256	723.614	-21.358	662.719	645.592	17.127	718.047	671.266	46.781
Consumo Não Cíclico	1.187.619	1.343.412	-155.793	1.887.922	1.246.151	641.771	1.450.542	849.895	600.646
Materiais Básicos	2.470.557	2.258.457	212.099	4.170.495	1.982.286	2.188.208	2.956.137	1.480.921	1.475.215
Petrolífero	9.882.851	5.771.156	4.111.694	7.159.846	4.944.465	2.215.380	1.290.636	4.592.038	-3.301.402
Saúde	409.213	346.245	62.967	542.304	398.180	144.123	746.216,48	376.431	369.784

Continúa

SETORES	2017			2018			2019		
	CGL	NCG	ST	CGL	NCG	ST	CGL	NCG	ST
Tecnologia da Informação	211.070	143.367	67.703	179.752	137.410	42.341	422.385,73	132.006	290.379
Utilidade Pública	149.066	957.434	-808.368	982.456	1.590.946	-608.490	985.317,30	1.336.709	-351.391

FORNTE: ELABORADO PELOS AUTORES A PARTIR DOS DADOS DO SISTEMA ECONOMATICA⁷ (2020).

Por meio da Tabela 6 é possível verificar que a média das empresas, de quase todos os setores, apresentaram capital de giro líquido positivo em todos os anos. A exceção está no setor de Comunicações em 2017, o que indica que as empresas desse setor estão financiando uma parcela do ativo não circulante com recursos do passivo circulante. Por outro lado, a média dos resultados mostra que a maioria das empresas dos setores analisados possuem, de 2017 a 2019, capital próprio ou exigível a longo prazo financiando seus ativos circulantes.

A Necessidade de Capital de Giro é representada pela diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional. Verificou-se que todas as empresas, de todos os setores, apresentaram uma necessidade de capital de giro, em média, positiva. Esse resultado evidencia que as empresas brasileiras possuem recursos operacionais suficientes para fomentar suas atividades.

Ademais, o saldo de tesouraria envolve as contas erráticas do ativo e passivo circulantes e está intimamente ligado à capacidade de pagamento da empresa. Nota-se, na Tabela 4, que quase todos os setores apresentam resultados médios do saldo de tesouraria positivo, o que indica que as empresas mantêm recursos suficientes para complementar o financiamento da necessidade do capital de giro. Destaca-se os resultados médios do ST das empresas dos setores de Bens Industriais e Comunicações, que apresentaram ST negativos nos anos

analisados. Esse resultado indica que as empresas financiam uma parcela da sua NCG e/ou do ativo permanente com recursos de curto prazo, o que pode elevar o risco de insolvência.

A Tabela 7 apresenta os tipos de estrutura financeira e a situação das empresas, de acordo com os conceitos discutidos na administração do capital de giro.

TABELA 7. ESTRUTURA E SITUAÇÃO FINANCEIRA

Tipo	CDG	NCG	SD	SITUAÇÃO FINANCEIRA
I	+	-	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	+	+	-	Insatisfatória
IV	-	+	-	Péssima
V	-	-	-	Muito Ruim
VI	-	-	+	Alto Risco

FONTE: GUIMARÃES E NOSSA (2010)

Legenda: (+) Valores positivos, maior ou igual a zero; (-) Valores negativos.

De acordo com a Tabela 6, as empresas que apresentam situação financeira mais sólida, em todos os anos analisados, pertencem aos setores de materiais básicos, saúde e tecnologia da informação. Além disso, nos anos de 2017 a 2019, a média das empresas do setor de bens industriais e comunicações demonstraram uma situação insatisfatória. Sendo que no ano de 2017 as empresas do setor de comunicação evidenciaram uma situação financeira péssima.

Os indicadores de liquidez, por sua vez, apresentam a situação financeira estável das empresas. A Tabela 8 compila os valores medianos das empresas brasileiras.

TABELA 8. INDICADORES DE LIQUIDEZ DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

SETORES	2017			2018			2019		
	LC	LI	LS	LC	LI	LS	LC	LI	LS
Bens Industriais	1,25	0,52	1,17	1,32	0,36	1,07	1,49	0,48	1,11
Comunicações	0,94	0,23	0,92	1,07	0,26	1,04	1,05	0,19	1,02
Consumo Cíclico	1,54	0,39	1,24	1,35	0,30	1,11	1,60	0,45	1,24
Consumo Não Cíclico	1,32	0,40	0,97	1,41	0,41	1,13	1,36	0,35	1,00
Materiais Básicos	1,73	0,39	1,18	1,76	0,53	1,23	1,62	0,60	1,24
Petróleo Gás e Biocombustíveis	1,83	0,40	1,58	1,84	0,63	1,63	1,19	0,28	0,90
Saúde	1,53	0,50	1,11	1,55	0,60	1,27	1,67	0,56	1,31
Tecnologia da Informação	1,52	0,63	1,52	1,37	0,77	1,34	1,57	0,83	1,55
Utilidade Pública	1,04	0,42	1,03	1,39	0,46	1,35	1,33	0,48	1,33

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES A PARTIR DOS
DADOS DA ECONOMÁTICA (2020).

Legenda: Liquidez Corrente (LC); Liquidez Imediata (LI); Liquidez Seca (LS)

As empresas brasileiras apresentam um índice de liquidez corrente (LC) considerado bom nos anos analisados, uma vez que o indicador revela a capacidade financeira da empresa em honrar seus compromissos de curto prazo. O índice LC mostra quanto a empresa possui no ativo circulante para cada unidade monetária de passivo circulante. Contudo, ressalta a incapacidade, no ano de 2017, das empresas do setor de comunicações apresentarem um indicador menor que 1 (um), o que denota uma possível falta de liquidez.

Já o índice de liquidez imediata mostra a capacidade das empresas de saldar suas obrigações de forma imediata, utilizando os recursos disponíveis

(caixa, bancos e aplicações de liquidez imediata). Deste modo, as empresas que apresentaram um indicador menor nos anos analisados foram as do setor de comunicação.

Por fim, o índice de liquidez seca (LS) demonstra o peso que os estoques possuem na liquidez da empresa, haja visto que é o ativo circulante que apresenta maior dificuldade para se converter em caixa. De modo geral, as empresas apresentaram resultados médios superiores a 1 (um), entre 2017 e 2019. As empresas do setor de petróleo, gás e biocombustíveis tiveram a maior queda no índice LS, o que indica que a perda de liquidez foi causada pelo aumento expressivo dos estoques.

Gestão dos resultados empresariais

A globalização e os mercados abertos culminaram em um aumento da competitividade entre as organizações. Da mesma forma, os sistemas de mensuração de desempenho se tornaram indispensáveis e determinantes para o sucesso da empresa. O desempenho empresarial é um tema presente em toda organização, visto que retrata a estratégia administrativa assumida pelos gestores e, por consequência, os resultados operacionais e financeiros gerados. Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986) o desempenho financeiro reflete a eficiência, eficácia e efetividade das estratégias adotadas pelos gestores da empresa.

Analisar o desempenho dos resultados empresariais permite que a empresa assuma diferentes caminhos, em relação a suas contingências e objetivos, frente o estágio de desenvolvimento de suas ações e políticas. Contudo, as ações e decisões devem sempre versar pela maximização da riqueza dos investidores, dentro dos aspectos legais que os cercam. Sendo assim, toda organização deve ser supervisionada quanto à criação de valor, geração de fluxo de caixa e lucro a todos os seus *stakeholders*.

A avaliação do desempenho empresarial é realizada por meio da análise e interpretação dos relatórios e resultados financeiros obtidos, gerando um conjunto de informações relevantes à tomada de decisão de gestores e *stakeholders*. Por isso, é de suma importância que as empresas prestem contas

e prezem pela qualidade, transparência e equidade das informações geradas, para que ações preventivas e/ou corretivas sejam tomadas e os acionistas fiquem resguardados. Dessa forma, viabiliza-se a criação de valor e as boas práticas de Governança Corporativa.

Os relatórios financeiros são padronizados e elaborados periodicamente seguindo normativas legais e princípios contábeis geralmente aceitos, autorizados por órgãos reguladores da atividade contábil. As quatro principais demonstrações financeiras exigidas nesses relatórios são: (1) demonstração de resultados, (2) balanço patrimonial; (3) demonstração das mutações do patrimônio líquido e (4) demonstração dos fluxos de caixa.

O demonstrativo de resultado fornece o resumo financeiro das operações durante um determinado período. Já o balanço patrimonial descreve, resumidamente, a posição financeira da empresa em uma data específica, em que, de um lado, temos os ativos que foram adquiridos a fim de aumentar o lucro da empresa e, de outro lado, a forma como esses ativos foram financiados. A demonstração de lucros retidos mostra todas as transações patrimoniais realizadas num determinado período. Por fim, a demonstração dos fluxos de caixa fornece uma síntese dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e de financiamento, e os concilia com as variações dos saldos de caixa e aplicações financeiras no período.

Desse modo, é notável que a contabilidade relaciona-se à administração financeira e torna-se uma ferramenta importante na avaliação do desempenho empresarial, cumprindo o papel fundamental de prover informações gerenciais de modo abrangente. Os relatórios de demonstrações contábeis compilam informações financeiras úteis para compreender ações relativas ao passado. Dessa forma, auxiliam para que os usuários elaborem previsões para a tomada de decisões referentes à conjuntura econômico-financeira futura do negócio.

Para a realização da análise contábil-financeira, utiliza-se as relações entre contas, ou grupo de contas, das demonstrações contábeis para calcular uma série de índices financeiros. Tais índices têm certa liberdade de criação e podem ser usados de maneira livre. Os dados fornecidos pelos relatórios de demonstrações contábeis podem ser transformados em indicadores de desempenho de

qualidade, de acordo com os critérios de análises e relações estabelecidos pelos profissionais da área financeira.

Os índices financeiros podem ser divididos em seis grupos: índices de liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade, lucratividade e valor de mercado (este último para empresas de capital aberto). Os três primeiros mensuram principalmente o risco, enquanto os índices de rentabilidade e lucratividade calculam o retorno (Gitman, 2010).

Ross, Westerfield e Jordan (2013) e Gitman (2010) agruparam os indicadores financeiros tradicionais nas seguintes categorias: a) Medidas de solvência a curto prazo ou liquidez, que medem a capacidade da empresa de pagar suas contas a curto prazo; b) Medidas de solvência a longo prazo ou endividamento, que medem a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações a longo prazo; c) Medidas de gestão de ativos ou giro, que determinam a eficácia ou intensidade com que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas; d) Medidas de rentabilidade e lucratividade, que medem a eficiência com que a empresa usa seus ativos e administra suas operações.

Assaf Neto (2010) dividiu as estratégias financeiras em três blocos: operacionais, financiamento e investimento. Os direcionadores de valor das estratégias financeiras são a) operacionais: crescimento das vendas, prazos operacionais de cobrança e pagamento, giro dos estoques e margem de lucro; b) financiamento: estrutura de capital, custo do capital próprio, custo do capital de terceiros e risco financeiro; e c) investimento: investimento em capital de giro, investimento em capital fixo, oportunidades de investimentos, análise giro versus margem e risco operacional.

Contudo, existem diversos indicadores úteis para avaliar a situação de uma empresa e os reflexos das decisões tomadas sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade (Assaf Neto, 2014). A Tabela 9 congrega um painel de indicadores capazes de gerar uma avaliação ampla do desempenho financeiro de uma empresa.

A eficácia das decisões de investimentos das empresas poderá ser avaliada de forma agregada nos indicadores de ROA e ROI. Estes indicadores medem a efetividade dos investimentos (consequentemente do modelo de negócio e

estratégias empresariais) por relacionar os resultados operacionais (ROI) e da empresa (ROA). Além desses indicadores, há o ROE que afere a rentabilidade para os acionistas, capturando assim o efeito da rentabilidade do investimento com os efeitos das decisões de endividamento.

Associada a rentabilidade, por vezes até confundida com esta, a avaliação dos resultados empresariais deve-se atentar à eficiência operacional, mensurada por indicadores de lucratividade. Nesses indicadores é possível extrair, a partir dos níveis de produção (Margem Bruta), administrativa (Margem Operacional) e do negócio (Margem Líquida). Pode-se entender esses indicadores com eficiência, pois eles demonstram o percentual do volume da renda gerada que fica retida na empresa.

De modo a agregar elementos para análise de eficiência e eficácia da empresa, há os indicadores que mensuram o ritmo das atividades operacionais, convergindo informações relacionadas ao capital de giro, como a capacidade dos investimentos em gerar receitas. Trata-se de informações relevantes para uma melhor compreensão das fontes de valor para os resultados da organização.

As variáveis de endividamento de curto e longo prazo abrangem a estrutura de capital. Como demonstrado na seção sobre as decisões de endividamento, há necessidade de gestão sobre as fontes e capital da empresa, especialmente o capital de terceiros, cujos impactos alcançam a rentabilidade dos acionistas e condicionam o orçamento e as decisões da liquidez e gestão do capital de giro. Nesse sentido, o bloco relativo à gestão da estrutura de capital (endividamento) traz indicadores relacionados à capacidade de liquidação das obrigações de endividamento.

A gestão da liquidez se apresenta em indicadores estáticos e dinâmicos que relacionados permitem uma avaliação da solvência da empresa no curto prazo. Essa gestão também é associada, de modo direto, ao volume do capital de giro e as condições de endividamento.

TABELA 9. INDICADORES DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Desempenho Financeiro	Margem bruta (MB) = lucro bruto/receita líquida	Efetividade, Eficácia e Eficiência
Lucratividade	Margem operacional (MO) = lucro operacional (Nopat)/receita líquida	
	Margem líquida (ML) = lucro líquido/receita líquida	
	Retorno sobre o ativo (ROA) = lucro líquido/ativo total	
Rentabilidade	Retorno sobre o investimento (ROI) = lucro operacional (Nopat)/investimento	
	Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) = lucro líquido/patrimônio líquido	
	Giro do ativo (GA) = vendas/ativo total	
	Giro do estoque (GE) = custo das mercadorias vendidas/Estoque	
Atividade	Prazo Médio de Estocagem (PME) = (estoque médio/custo das mercadorias vendidas) x 360	
	Prazo Médio de Pagamento (PMP) = (fornecedor/compras) x 360	
	Prazo Médio de Recebimento (PMR) = (Duplicatas a receber/receita de vendas) x 360	
	Necessidade de Capital de Giro (NCG) = (ativo circulante operacional-passivo circulante operacional) / receita líquida	
Liquidez	Liquidez corrente (LC) = ativo circulante/passivo circulante	
	Liquidez seca (LS) = (ativo circulante-estoques) /passivo circulante	
	Endividamento Geral (EG) = dívidas totais/ativo total	
Endividamento	Endividamento a Curto Prazo (ECP) = passivo circulante/ativo total	
	Estrutura de Capital (EC) = dívida/(dívida + patrimônio líquido total)	

Continúa

	Coeficiente de Efeito Tesoura (CET) = saldo de tesouraria/ receita líquida
	Capacidade de cobertura de juros (CJ) = EBIT/despesas financeiras
	Preço/Lucro (P/L) = Preço de mercado da ação ordinária/Lucro por ação
Mercado	P/VPA = Preço de mercado da ação / preço patrimonial EVA* = (ROI-WACC) x Investimento MVA = EVA/MVA

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2020).

A moderna gestão financeira, baseada na criação de valor, deve fornecer métricas precisas e indicadores amplamente conhecidos para fins de comparação e avaliação relativa do desempenho financeiro da empresa. Dessa forma, podem-se tomar decisões gerenciais direcionadas à criação de valor.

Nessa direção, ponderou-se no modelo métricas de valor econômico na perspectiva do mercado. É notório que esses indicadores podem ser apurados de forma objetiva por empresas com ações negociadas no mercado de capitais. Contudo, empresas de capital fechado podem determinar o seu preço de mercado considerando a equação 10 e as técnicas para apuração do Valor Econômico Agregado (VEA ou EVA*) EVA e MVA.

Tomando como base setores econômicos brasileiros, a Tabela 10 traz os desempenhos financeiros das empresas listadas na bolsa de valores para os anos de 2017 a 2019.

TABELA 10. MEDIANAS DOS INDICADORES FINANCEIROS DE DESEMPENHO DE NOVE SETORES DA ECONOMIA BRASILEIRA

SETORES	CC	BI	UP	MB	CNC	S	PGB	TI	C	
Margem EBITDA (%)	2017	14,19	19,97	25,34	13,68	13,84	21,21	2,64	15,77	38,79
	2018	12,39	13,13	24,18	14,34	10,32	17,08	2,92	10,97	20,51
	2019	9,67	11,02	17,89	14,95	9,95	15,06	3,93	11,27	25,09

Continúa

SETORES	CC	BI	UP	MB	CNC	S	PGB	TI	C	
Margem Líquida (%)	2017	3,0	3,2	6,5	2,5	3,4	4,2	0,7	4,2	2,3
	2018	4,3	4,5	9,8	2,3	4,2	5,4	2,3	2,7	15,0
	2019	4,2	4,5	10,6	3,0	3,2	6,3	1,4	4,7	1,6
Giro do Ativo	2017	0,56	0,63	0,42	0,60	0,78	0,69	0,33	0,89	0,43
	2018	0,50	0,73	0,39	0,64	0,85	0,68	0,48	1,03	0,42
	2019	0,48	0,76	0,42	0,70	0,79	0,62	0,33	0,70	0,41
P/L (%)	2017	7,93	4,62	11,80	4,30	7,61	30,32	3,85	40,04	8,71
	2018	8,62	8,75	11,40	8,66	6,81	19,81	5,85	74,29	8,74
	2019	8,68	10,88	11,46	8,59	19,12	35,05	8,26	53,43	10,47
VM/VP (%)	2017	0,86	1,25	1,39	0,89	1,24	3,67	1,03	3,87	0,50
	2018	1,08	1,16	1,39	0,98	1,71	3,02	0,92	3,44	1,09
	2019	1,96	1,49	1,91	1,40	2,16	5,10	1,39	3,55	1,37
Kd (%)	2017	13,81	14,04	10,07	20,51	17,49	9,74	14,35	24,71	22,70
	2018	13,18	12,72	10,49	22,23	18,12	10,95	11,75	13,82	29,47
	2019	13,65	12,57	8,58	12,41	21,65	9,02	8,36	12,26	48,17
Ke (%)	2017	6,74	5,12	5,02	7,57	4,42	4,27	7,14	3,19	5,92
	2018	7,34	5,76	4,39	6,45	4,24	4,15	6,89	3,71	5,55
	2019	7,49	6,60	4,96	5,82	4,65	4,64	6,07	3,93	5,33
WACC (%)	2017	6,63	5,55	5,66	8,82	6,56	3,22	7,19	4,62	8,31
	2018	6,70	5,74	6,62	10,98	7,52	3,27	8,79	5,38	12,81
	2019	7,43	6,22	6,19	8,26	8,00	4,73	8,56	4,80	10,79
ROA (%)	2017	2,53	2,10	4,37	1,85	1,99	5,62	2,02	3,74	2,14
	2018	2,79	3,17	5,03	3,12	3,93	6,93	3,41	3,58	7,96
	2019	1,76	2,39	5,57	2,14	4,28	5,73	2,86	2,77	1,29

Continúa

SETORES	CC	BI	UP	MB	CNC	S	PGB	TI	C	
ROI (%)	2017	8,91	10,39	11,40	12,07	10,98	14,28	10,13	9,00	8,66
	2018	9,29	9,94	12,22	13,43	12,53	13,64	14,85	9,32	13,81
	2019	9,50	10,64	13,21	7,98	12,05	11,39	12,45	9,30	7,75
ROE (%)	2017	7,59	6,93	11,11	7,50	8,66	14,38	10,71	7,25	6,80
	2018	8,69	8,95	13,38	12,57	11,18	14,28	12,42	7,59	12,47
	2019	8,40	9,12	15,89	6,51	9,89	11,75	11,36	7,67	6,20
EVA* (R\$)	2017	10.286	1.684	185.247	106	10.217	64.851	-22.265	4.045	2.598
	2018	2.981	6.298	238.126	7.900	10.507	78.382	10.667	10.309	1.235.844
	2019	1.090	8.571	373.735	-2.979	27.432	76.923	-50.318	4.797	2.706
MVA (R\$)	2017	260.688	130.193	3.119.923	145.792	404.786	2.970.405	-87.044	120.625	50.695
	2018	339.699	205.745	3.911.551	459.658	452.006	2.895.384	314.847	134.774	9.535.838
	2019	245.427	155.099	6.417.934	88.662	862.994	1.657.830	161.313	125.062	21.033

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES A PARTIR DOS
DADOS DO SISTEMA ECONOMATICA* (2020).

Legenda: CC: Consumo cíclico; BI: Bens industriais; UP: Unidade pública; MB: Materiais Básicos; CNC: Consumo não cíclico; S: Saúde; PGB: Petróleo gás e biocombustíveis; TI: Tecnologia da informação; C: Comunicações; EVA*: Valor econômico agregado; MVA: Valor de mercado adicionado; WACC: custo médio ponderado do capital; Ke: custo do capital próprio; Kd: custo do capital de terceiros.

Os valores dos índices Margem EBITDA demonstram que a eficiência operacional dos setores diminuiu, de maneira geral, no período analisado, com exceção dos setores de MB, PGB e C. Este último, apesar de apresentar grande volatilização, foi o setor mais eficiente em produzir lucros por meio de vendas.

O retorno líquido sobre a receita apresentou um leve aumento no geral, demonstrando que os setores podem estar diminuindo o custo financeiro e

melhorando a gestão de capital de giro. Isso demonstra maior eficiência nas atividades operacionais e na gestão financeira.

No entanto, os setores de PGB e C, que apresentaram altas Margem EBITDA, demonstraram grande volatilidade no período e menores margens líquidas em 2019. O anterior pode estar atrelado a um aumento no endividamento em função de uma necessidade maior de empréstimos de curto prazo, já que as despesas financeiras são excluídas da métrica de retorno operacional.

A eficácia com que uma empresa usa seus ativos para gerar vendas é demonstrada pelo giro do ativo: quanto maior, melhor. A alta variabilidade deste indicador é normal quando se compara diferentes setores da economia.

Os setores com maiores valores de giro do ativo foram CNC, empresas de varejo que geralmente possuem uma base menor de ativos imobilizados, tratando-se basicamente de estoques, o que explica um giro maior dos ativos. Assim mesmo o setor de TI, que consegue gerar mais vendas com a mesma base de ativos, ou seja, que consegue utilizar seus ativos com mais eficiência.

Cabe ressaltar que o giro do ativo não implica em retornos altos. Contudo, o setor de S, que apresentou uma leve queda do giro do ativo no período, foi o setor que demonstrou maiores retornos sobre os ativos e conseqüentemente conseguiu gerar um alto ROE e ROI.

O índice Lucro/preço sugere que em 2019 o risco de praticamente todos os setores caiu, com exceção do UP que permaneceu constante. O setor com maior confiança dos investidores é o de TI, que, no entanto, apresentou alta volatilidade no período, seguido do setor de S.

O índice valor de mercado/valor patrimonial aumentou em todos os setores no período analisado, apresentando em 2019 valores maiores que um. Isso indica criação de valor, é dizer que os investidores estão otimistas em relação ao futuro das empresas brasileiras e esperam obter retornos no futuro como recompensa pelo maior risco.

O setor de UP apresentou os melhores indícios de criação de valor no período. Sendo esse um setor intensivo em capital, possui um giro do ativo menor, pois a base costuma ser comparativamente maior do que a de outros

setores. No entanto, esse setor foi o único que apresentou crescimento linear no ROA, ROE e ROI e diminuição do custo do capital de terceiros.

Além disso, o setor de UP foi o único que apresentou o maior ROE em 2019, superando o P/L. Apresentou também um baixo valor do VM/VP, em relação aos demais campos, sugerindo alta oportunidade no setor, o qual demonstra possibilidades de crescimento futuro e preços de ações atrativos.

As rentabilidades dos ativos apresentaram uma diminuição em 2019 nos CC e C, o que demonstra que esses setores estão mais alavancados em relação aos demais, possivelmente por uma expansão dos ativos. UP, CNC e S apresentaram os maiores ROAs, sugerindo que esses foram mais eficazes na geração de lucros a partir dos seus ativos.

Os índices ROEs foram maiores que o custo do capital próprio em todos os campos e superiores aos ROAs, demonstrando que os setores criaram valor no período e geraram mais retorno com o dinheiro aplicado pelos acionistas.

Os ROIs menores que o custo do capital de terceiros, com exceção apenas de PGB, revelam que o risco das empresas no período é elevado. No entanto, os ROIs são maiores que o WACC em praticamente todos os setores e períodos, sugerindo criação de valor, com exceção apenas de MB e C em 2019.

Ao analisar o valor econômico agregado dos nove setores observa-se que o setor UP tem criando riqueza nos três anos de forma crescente, mostrando-se o melhor custo oportunidade do capital aplicado por credores e acionistas, compensando o risco assumido. Tal resultado é ratificado pelo alto valor de mercado adicionado deste setor, sendo diretamente proporcional ao EVA®, o que demonstra efetividade no gerenciamento, grandes capacidades operacionais, liderança forte e boa governança das empresas neste campo.

Os setores MB e PGB destruíram riqueza no período e o baixo MVA em 2019 indica que o valor das ações e investimentos foi menor que o valor do capital adicionado pelos acionistas.

Conclusões

A longevidade das organizações depende do modelo de negócio, das estratégias empresariais assumidas e da forma como estas duas dimensões são transformadas em processos e rotinas no interior das empresas. Nesse contexto organizacional, a Figura 1 propôs um modelo que orienta os principais processos da gestão financeira, com o foco central na criação de valor e no desempenho das empresas.

A construção desses elementos apresentou ao leitor a importância da gestão financeira nas organizações, pois é a partir desta que ocorre a coordenação dos fluxos de financiamento e investimento por toda a estrutura da empresa, cujos resultados poderão ser evidenciados no curto, médio e longo prazo.

Desta forma, há necessidade de uma estrutura de indicadores que não se constituam num fim em si mesmos, mas num painel que apresente, em última instância, a eficácia e a eficiência (efetividade) das decisões empresariais. Ainda que as pesquisas empíricas na área financeira sejam especializadas por processos, cumpre ao gestor financeiro uma análise ampla e integrada das condições e resultados de todas as decisões na área, pois elas são interdependentes aos resultados da firma.

Não obstante, o contexto econômico, social, político e setorial em que cada empresa está inserida, também deve ser considerado. Os dados das empresas brasileiras demonstram as diferenças dos resultados medianos ao longo dos anos analisados e entre os setores. Em tempo, a mediana também demonstra as assimetrias existentes entre firmas de cada setor, o que reforça a importância das decisões individuais de cada empresa à sua longevidade.

Neste capítulo, buscou-se apresentar, de forma didática, e com o aprofundamento teórico que formalizasse os conceitos associados, as principais decisões financeiras, organizando-as segundo a compreensão dos autores. Não foi o propósito estender as discussões teóricas, nem aprofundar nos elementos analisados. Restringiu-se análise ao foco empresarial, não ampliando o escopo para decisões de banking ou relativas ao mercado de capitais.

Incentivamos aos leitores com maior curiosidade e interesse pelo tema a que explorem a literatura elencada no final deste capítulo, bem como a extensa e dinâmica literatura financeira publicada nos periódicos indexados às principais bases de dados.

Referências

- Albarez, T., Valle, M. R., & Corrar, L. J. (2012). Fatores Institucionais e Assimetria Informacional: Influência na Estrutura de Capital de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 13(2), 76-105.
- Assaf Neto, A. (2014). *Finanças Corporativas e Valor*, 7ª ed.; São Paulo, Atlas.
- Assaf Neto, A., & Silva, C. A. T. (2012). *Administração do Capital de Giro*, 4ª ed, São Paulo: Atlas.
- Asteriou, R., Voulgaris, D., & Agiomirgianakis, G. (2002). Capital Structure, asset Utilization, Profitability and Growth in the Greek Manufacturing Sector. *Applied Economics*, 34, 1379-1388.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2013). *Princípios de Finanças Corporativas*, 10ª ed. (C. R. Paschoa, Trad.). Porto Alegre. Mc Graw Hill.
- Brusov, P., Filatova, T., Orehova, N., & Brusova, N. (2011). Weighted Average Cost of Capital in the Theory of Modigliani-Miller, Modified for a Finite Lifetime Company. *Applied Financial Economics*, 21, 815-824.
- Carvalho, C. J. de., & Schiozer, R. F. (2012). Gestão do Capital de Giro: um Estudo Comparativo entre práticas de empresas Brasileiras e Britânicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 518-543.
- Chakraborty, I. (2010). Capital Structure in an Emerging Stock Market: The Structure of India. *Research in International Business and Finance*, 24, 295-314.
- Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). Valuation Measuring and Managing the Value. In McKinsey & Company Inc.
- Durand, D. (1952). Costs of Debt and Equity Funds for Business: Trends and Problems of measurement . *Conference on Research in Business Finance*, 215-262.

- Fama, E. F., & French, K. R. (2012). Capital Structure Choices. *Critical Finance Review*, 1, 59-101.
- Gitman, J. L. (2010). *Princípios da Administração Financeira*. 12ª ed. São Paulo/SP: PEARSON.
- Guimarães, A. L. S., & Nossa, V. (2010). Capital de Giro, lucratividade, liquidez e solvência em operadoras de planos de saúde. *Brazilian Business Review – BBR*, 7(2), 40-63.
- Harris, M., & Raviv, A. (1991). The Theory of Capital Structure. *The Journal of Finance*, 46(1), 297-355.
- Leland, H. E., & Pyle, D. H. (1977). Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. *Journal of Finance*, 32, 371-1387.
- Machado, L. K. C., do Prado, J. W., Vieira, K. C., Antonialli, L. M., & dos Santos, A. C. (2015). A relevância da estrutura de capital no desempenho das firmas: uma análise multivariada das empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 9(4), 397-414.
- Martins, H. C., & Terra, P. R. S. (2014). Determinantes Nacionais e Setoriais da Estrutura de Capital na América Latina. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 577-597.
- Matias, A. B. (Coord). (2014). *Finanças Corporativas de Curto Prazo*, 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1958). The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 21, 1331-1343.
- Modigliani, F. & Miller, M. H. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A correction. *The American Economics Review*, 53(3), 433-443.
- Myers, S. (1984). The Capital Structure Puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 575-592.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate Financing and Investment Decisions When Firms have Information that Investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13, 187-221.
- Ross, S. A. (1977). The Determination of Financial Structure: The incentive-Signaling Approach. *Bell Journal of Economics*, 8 (1), 23-40.

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D., Lamb, R. (2013). *Fundamentos da administração financeira*. 9ª ed. São Paulo: Boockman
- Ross, S., Westerfield, R. W., & Jeff, J. F. (2011). *Administração Financeira: Corporate Finance*, 2ª ed. (A. Z. Sanvicente, Trad.). São Paulo, Atlas.
- Smith, G. P. (2012). Capital Structure Determinants for Tax-Exempt Organizations: Evidence from the UK. *Financial Accountability & Management*, 28(2), 143-163.
- Teixeira, E. A., Nossa, V., & Funchal, B. O. (2011). O índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e os impactos no endividamento e na percepção de risco. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 22(55), 29-44.
- Venkatraman, N; Ramanujam, V. (1986) Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Voutsinas, K., & Werner, R. A. (2011). Credit Supply and Corporate Capital Structure: Evidence from Japan. *International Review of Financial Analysis*, 20, 320-334.
- Zaheer, Z., Saeed, A., & Mir, A. S. (2011). Determinants of Capital Structure: A comprehensive Study of the Textile Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 38-43.

FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN, COLOMBIA



Oscar Diego Muñoz

Luz Marina Mora

César Alveiro Montoya Agudelo

Jhon Fredy Acevedo Restrepo

Jhon Jaime Arango Benjumea

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Muñoz, O. D., Mora, L. M., Montoya Agudelo, C. A., Acevedo Restrepo, H. F. y Arango Benjumea, J. J. (2021). Factores de éxito en la gestión de las pymes en la ciudad de Medellín, Colombia. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 207-230). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

El capítulo tiene como propósito presentar los resultados de una investigación realizada para optar por el título de magíster en gestión de organizaciones. Se analizarán los diferentes programas de fortalecimiento empresarial que se ofrecen en la ciudad de Medellín, Colombia, las estrategias de sostenibilidad y de desarrollo a las micro y pequeñas empresas, que suman, por tamaño, el 97 % de la base empresarial en Medellín y generan impacto en los recursos invertidos, el empleo generado y valor agregado. Se muestra en cada uno de estos programas de acompañamiento su propósito y cómo ejecutan los procesos en las diferentes áreas de gestión en las micro y pequeñas empresas, las acciones de mejora en estructura, comercialización, productividad, asociatividad, administración del talento humano, etc. Se toma como objeto de análisis el programa de Fortaleciendo Empresarial ejecutado por el Servicio Nacional de Aprendizaje durante los años 2016-2018; el cual busca apoyar a los empresarios que estén operando en el mercado luego de un año de formalizados.

PALABRAS CLAVE: gestión de pymes, desarrollo empresarial, clúster empresarial, fortalecimiento empresarial, gestión de la pequeña y mediana empresa.

ABSTRACT

The chapter aims to present the results of an investigation conducted to opt for the title of master in organization management. The different business strengthening programmes offered in the city of Medellin, Colombia, the sustainability and development strategies for micro and small enterprises, totaling, by size, 97% of the business base in Medellin and generating an impact on the resources invested, the employment generated and added value will be analyzed. It shows in each of these accompanying programs its purpose and how they execute the processes in the different areas of management in micro and small companies, the actions of improvement in structure, marketing, productivity, associativity, management of human talent, etc. The business strengthening program implemented by the National Learning Service during the years 2016-2018 is taken as an analysis; which seeks to support entrepreneurs who are operating in the market after a year of formalization.

KEYWORDS: Management of SMEs, Business development, Business cluster, Business strengthening, Small and medium business management.

RESUMO

O objetivo do artigo é apresentar os resultados gerados a partir da pesquisa realizada para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional, na qual serão apresentados os diferentes programas de fortalecimento empresarial oferecidos na cidade de Medellín Colômbia, apresentando estratégias de sustentabilidade e desenvolvimento. às micro e pequenas empresas (Mypes), que por porte somam 97% da base de negócios da cidade de Medellín (Câmara de Comércio de Medellín, 2016); gerando impacto nos recursos investidos, na geração de empregos e no valor agregado. Cada um desses programas de apoio mostra sua finalidade e como executam seus processos nas diferentes áreas de gestão em micro e pequenas empresas, como ações de melhoria em: estrutura, comercialização, produtividade, associatividade, gestão do talento humano, etc. O objeto de análise é o programa de Fortalecimento Empresarial executado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem durante os anos 2016-2018; que busca apoiar empreendedores que já atuam no mercado após um ano de formalização.

PALAVRAS CHAVES: gestão de PME; Desenvolvimento empresarial; Cluster de negócios; Fortalecimento de negócios; Gestão de pequenas e médias empresas.

Introducción

La amplia oferta de programas de fortalecimiento empresarial en nuestro medio ha logrado generar confianza y desarrollo, hecho que evidencia la voluntad del sector público y del privado para mejorar las condiciones internas y externas de las organizaciones. Estos esfuerzos y recursos invertidos han fomentado la permanencia y el crecimiento de las empresas, contribuyendo a que Medellín defina en su plan de desarrollo económico y social la atención de las mypes (micro y pequeñas empresas) como base de la economía, sumada a la promoción del conocimiento, la innovación y la creatividad con el fin de lograr un mayor impacto.

Partiendo de los procesos de creación de empresas en los que se presentan como modelos exitosos programas de apoyo específicos como Medellín Ciudad Clúster, en el que se determinan como actividades económicas predominantes: servicios de medicina y odontología, turismo de negocios, ferias y convenciones, tecnologías, información y comunicación, y energía eléctrica (Pardo y Montoya, 2019), los cuales han logrado procesos de mejoramiento asociativo y de integración empresarial, para enfrentar un mercado en el que existen competidores con mayor capacidad económica y oportunidades de crecimiento. Se ha comprendido que es indispensable generar herramientas de gestión adecuadas a las necesidades de desarrollo que tiene la gran mayoría de empresas conocidas como mypes (Creame, 2017).

El resultado de la investigación propone como producto y herramienta de apoyo un esquema para ser aplicado en las mypes en las acciones de fortalecimiento organizacional, fundamentado en la identificación de buenas prácticas de gestión adoptadas y ejecutadas por las empresas atendidas por el programa del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) entre los años 2016-2018, lo cual define un seguimiento y aplicabilidad en estos tres años de atención por parte del programa.

Fundamento teórico

Para la gestión de las organizaciones ha sido un dilema constante definir modelos de fortalecimiento empresarial aplicables y adaptables a toda clase de organizaciones, por ser estos sistemas complejos, con una finalidad establecida y una enorme diferenciación en sus características particulares, si bien es cierto que existen avances en la forma de acompañar a las empresas y su funcionamiento, se han conocido varios sistemas de gestión como calidad total, reingeniería empoderamiento, kaizen, entre otros que son difundidos o impartidos en las universidades de forma genérica.

La evaluación y medición de la productividad del país se sustenta en el Conpes 3527 del 2008, en el cual se presentan los principales ejes problemáticos que impiden mejorar los indicadores de competitividad y productividad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008). Entre estos generadores de bajos niveles se tienen: poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos, baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales, altos niveles de informalidad empresarial y laboral, bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías.

Para lograr superar esos factores se han integrado acciones de los sectores públicos y privados; específicamente, entidades sin ánimo de lucro con apoyo al sector empresarial han ejecutado programas de sensibilización que pretenden desarrollar la cultura hacia la mejora y el crecimiento como el caso del programa de transformación productiva liderado por el Ministerio de Comercio e Industria y Turismo que presenta actividades económicas considerables en las cuales Colombia es fuerte, otras que se denominan nuevas o emergentes, y se proyecta incursionar en otras actividades que se consideran de anticipación (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

Se ha identificado que entidades de promoción y desarrollo empresarial en Colombia lideradas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (metodología SBDC de fortalecimiento para pymes) y el SENA de carácter público con su programa de fortalecimiento mypes, y otras de carácter privado como gremios, cámaras de comercio, universidades y ONG diseñan

y ejecutan programas que propenden por el desarrollo del sector empresarial con indicadores crecientes en la generación de empleo y el desarrollo económico del país.

Estos esfuerzos y acciones se ajustan a modelos tradicionales gerenciales, en los que cada una de estas entidades aplican un proceso que cumple con sus políticas y procedimientos, primando la implementación de acciones presentadas por personas que, por su experiencia y trayectoria, han promovido el mejoramiento en las organizaciones. El común elemento es la formulación de sus postulados tomando resultados de empresas foráneas y contextos diferentes a nuestra región en lo atinente a características demográficas, económicas, sociales y tecnológicas. Se puede tomar como referente el programa de fortalecimiento empresarial del SENA, ejecutado desde el año 2009 hasta la fecha, que como factor positivo tiene la continuidad y la experiencia adquirida en la prestación del servicio. Este programa ha tomado como modelo de gestión la metodología de las cuatro perspectivas establecidas por el *Balanced Scorecard* o cuadro integral de mando, herramienta que pretende movilizar los recursos de la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, modelo que fue promovido por Robert Kaplan y David Norton (2009) en una investigación realizada en empresas dedicadas a la fabricación de semiconductores. En cuanto a los procesos de fortalecimiento que ejecutan las entidades de carácter privado se toman los modelos de los Prodes y el de la incubadora de empresas Créame: el primero fundamentado en un sistema de gestión asociativa liderado por Acopi y el segundo que vincula empresas con alto valor agregado para proyectarlas a mercados globales.

En la investigación se considerarán las acciones que realiza la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (Acopi), que en sus inicios determinaba como beneficiarios de sus procesos a la pequeña y mediana industria, pero —por la ocurrencia de los procesos constantes de transformación en nuestro entorno empresarial en cuanto al creciente número de microempresas operando en nuestro mercado y la mayor incidencia en la generación de empleo— incluyó luego a este tipo de empresas. Igualmente, el cambio en los tipos de actividades económicas que han tomado relevancia han trasladado la

atención a los sectores de los servicios y el comercio, en los que se desarrollan actualmente procesos de fortalecimiento de manera grupal como los procesos de desarrollo empresarial sectorial (Prodes), bajo el esquema de la asociatividad empresarial que se articula con el programa denominado modelo de desarrollo mipyme, que inicia con un diagnóstico (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015), busca identificar la incorporación de las tic, la medición de productividad y gestión ambiental, para ejecutar procesos de mejoramiento asociativo al integrarse al Prodes en su actividad económica cadenas de abastecimiento, alianzas estratégicas y modelos de apoyo entre empresas que operan en el mercado en iguales sectores económicos.

Como referente académico se cita el modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) (Pérez Nieto et al, 2009) desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de grande, pequeña y mediana empresa (GPYMES) de la Universidad EAN, cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las empresas y su conversión en organizaciones competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global. Este modelo determina variables que se ponderan en niveles de crecimiento llamados estadios y se califican de acuerdo con el cumplimiento de indicadores que se valoran en escala de 1 a 100. Se definen como variables a valorar el análisis del entorno, direccionamiento estratégico, gestión del mercadeo, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión en producción, gestión financiera, gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, responsabilidad social y gestión ambiental (Ahumada Tello y Perusquia Velasco, 2016).

Con el MMGO nos identificamos en cuanto a la selección de las variables que permiten realizar un diagnóstico sobre la situación de la pyme; ya que posteriormente en el proceso de intervención y de mejoramiento este modelo se basa en la teoría de las restricciones TOC, centrándose en los procesos de producción con el fin de lograr su rentabilidad, identificando cuellos de botella, para eliminar la restricción y solucionar el problema operativo.

Metodología

La investigación es de tipo descriptivo. La población está constituida por mypes de Medellín que han sido atendidas por el SENA en el programa de fortalecimiento durante los años 2016, 2017 y 2018. Así se conforma una muestra de 283 empresas (véase tabla 1).

TABLA 1. EMPRESAS ATENDIDAS POR EL SENA

AÑO	CANTIDAD DE EMPRESAS ATENDIDAS POR EL SENA
2016	102
2017	66
2018	115

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De la anterior muestra, utilizando el método aleatorio simple, se estudian 77 empresas.

Distribuyendo la muestra calculada de acuerdo con los estratos definidos previamente, esto es, muestras por año entre 2016 y 2018, se obtienen el muestreo estratificado presentado en la tabla 2.

**TABLA 2. MUESTREO ESTRATIFICADO POR AÑO
DE LAS EMPRESAS ATENDIDAS POR EL SENA ENTRE 2016-2018**

AÑO	CANTIDAD DE EMPRESAS ATENDIDAS POR EL SENA	% DE PARTICIPACIÓN	MUESTRA ESTRATIFICADA NE
2016	102	0,27	28
2017	66	0,27	18
2018	115	0,27	31
Muestra total			77

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Resultados

Para la codificación de la información de las encuestas realizadas y el análisis de las variables, se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Se trata de un software estadístico que se emplea para estudios en las ciencias sociales, es útil porque permite manejar las bases de acuerdo con las necesidades de la investigación. En la tabla 3 se evidencian los datos demográficos de las personas entrevistadas, con la participación de ochenta directivos de micro y pequeñas empresas, con lo cual se cumple con lo definido en tamaño de muestra, pues presenta un nivel de confiabilidad de 0,95 para la investigación.

Aspectos demográficos

TABLA 3. ESTADÍSTICAS DEMOGRÁFICAS PARA EVALUAR EL MODELO DE GESTIÓN DE LAS MYPES DE MEDELLÍN

VARIABLE DEMOGRÁFICA	ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Género	Masculino	35	43,8
	Femenino	45	56,3
Rango de edad	15-25	4	5,0
	25-35	24	30,0
	35-45	23	28,7
	Más de 45	29	36,3
Formación académica del director o gerente	Empírico	17	21,3
	Técnico	14	17,5
	Tecnológica	13	16,3
	Profesional	36	45,0

Continúa

VARIABLE DEMOGRÁFICA	ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Antigüedad del director o gerente de la empresa	Menos de 1 año	5	6,3
	Entre 1 y 3 años	14	17,5
	Entre 3 y 5 años	17	21,3
	Más de 5 años	44	55,0
La dirección o gerencia de la empresa está bajo la responsabilidad de	Gestor y fundador de la empresa	64	80,0
	Familiar del gestor fundador	11	13,8
	Persona particular ajena a la familia	5	6,3
	Total	80	100,0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se evidencia gran participación de los gestores de las empresas, así como una gran participación de la mujer en los cargos directivos. Por otro lado, la experiencia de los directivos se ve reflejada en sus edades: mayores de 45 años; la mayoría de estos han traído su experiencia laboral aportando conocimiento y relaciones, situación que contribuye a la estabilidad y el reconocimiento de la organización. Si bien es cierto hay un gran porcentaje de directivos con conocimientos empíricos, se nota la tendencia a una mayor participación de profesionales que, en la mayoría de los casos, son familiares que continúan con la tradición empresarial bajo la orientación del gestor de la empresa. Lo anterior muestra cómo estas empresas soportan el proyecto de vida de sus propietarios y lo prolongan a través del cambio generacional.

**TABLA 4. ESTADÍSTICAS DEMOGRÁFICAS PARA EVALUAR
EL MODELO DE GESTIÓN DE LAS MYPES DE MEDELLÍN**

VARIABLE DEMOGRÁFICA	ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiempo de funcionamiento en años	De 0 a 5 años	44	55
	5 a 10 años	8	10
	Más de 10 años	28	35
El éxito de su empresa en orden de importancia obedece a	Planeación estratégica	16	20
	Gestión de mercadeo	22	27,5
	La estructura de la empresa	3	3,8
	Buen manejo financiero	11	13,8
	Eficiencia en los procesos	5	6,3
La actividad económica de la empresa	Confección, diseño y moda	35	43,8
	Alimentos	12	15
	Tecnología de la información	4	5
	Autopartes	1	1,3
	Eventos, ferias y convenciones	1	1,3
	Cosméticos y productos de aseo	4	5
	Otra	23	28,6
Total		80	100,0

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Las micro y pequeñas empresas presentan una antigüedad inferior a los cinco años (véase tabla 4), lo que logra sustentar el cambio que ha sufrido nuestro entorno empresarial en cuanto a la motivación, a la creación de empresas y la cultura hacia el emprendimiento, iniciando con micro y pequeñas empresas que requieren inversiones menores y empresarios cautos en el momento de iniciar

el proceso de crear empresa; también se muestra que existe un alto porcentaje de estas que superan los diez años de funcionamiento, lo que puede sustentar la decisión que tienen los empresarios de no querer crecer, ya que consideran que al permanecer con el mismo tamaño de su empresa les es más posible administrarla y no la visionan como una mediana o gran empresa (Recursos para Pymes, 2007).

El éxito, tanto de las recientes como de las antiguas empresas, se define por las acciones encaminadas a fortalecer y direccionar el mercadeo; lo que ratifica la afirmación de que las empresas logran resultados por la habilidad que tienen los gestores de ver oportunidades donde otros no las identifican, para continuar con el aprovechamiento de sus habilidades comerciales, lo cual conlleva estabilidad en el mercado, pues las acciones comerciales son las que inciden en el logro de resultados positivos.

Gestión de mercadeo

Como se evidencia en la tabla 5, la respuesta de que casi siempre se hace seguimiento al plan de mercadeo permite reconocer que el ingreso de directivos con formación superior y el apoyo en la gestión administrativa mediante la planeación estratégica generan resultados positivos al mediano y largo plazo (Restrepo Morales & Vanegas López, 2015); que mediante el análisis de variables internas y externas se ejecutan acciones que promueven la potencialidad, la formulación de retos y la identificación de las limitaciones y, por último, que se determinan los riesgos y la manera de prevenir su ocurrencia.

TABLA 5. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE GESTIÓN DE MERCADERO

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
¿El crecimiento en ventas para el año 2012 ha variado en?	23,8	28,7	22,5	15	10	2,59	1,3	2	2	3,75

Continúa

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
¿El crecimiento en ventas para el año 2013 ha variado en?	12,5	35	30	13,8	8,8	2,71	1,13	2	3	3
¿El crecimiento en ventas para el año 2014 ha variado en?	10	21,3	30	23,8	15	3,13	1,21	2	3	4
¿El crecimiento en ventas para el año 2015 ha variado en?	10	17,5	20	27,5	25	3,4	1,31	2	4	4,75
¿Hace seguimiento al plan de mercadeo?	13,8	13,8	22,5	30	20	3,29	1,31	2	3,50	4
¿Se cuenta con un plan comunicacional que permite mantener a la empresa vigente y posicionada en el mercado?	15	13,8	26,3	26,3	18,8	3,20	1,32	2	3	4
¿Se cuenta con programa de formación y entrenamiento en ventas a su fuerza comercial?	16,3	17,5	22,5	33,8	10	3,04	1,26	2	3	4
¿Exporta o está en proceso de ampliar a mercados externos?	45	27,5	2,5	13,8	11,3	2,9	1,42	1	2	3,75
¿El gerente realiza labores constantes de comunicación con los clientes de la empresa?	6,3	6,3	17,5	33,8	36,3	3,9	1,16	3	4	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Planeación estratégica

Con respecto a la variable de planeación estratégica se presenta alta incidencia en las actividades de carácter administrativo, porque en general las respuestas fueron que casi siempre o siempre la gestión se apoya en procesos de planeación que proyectan las empresas hacia el futuro, mostrando que la experiencia es el soporte sobre el cual se logra la sostenibilidad de estas organizaciones (véase tabla 6). Igualmente se presenta la mayor coincidencia de respuesta en la

pregunta sobre el proceso de administración en el que se invierte tiempo en la solución de hechos cotidianos e imprevistos, de lo cual se puede concluir que se requiere mayor refinamiento en los procesos de planeación, pues aquellos hechos repetitivos deben identificarse y establecer procedimientos para afrontarlos independientemente de la participación de los líderes de la organización. Las respuestas muestran mayor incidencia de la planeación estratégica en factores internos que son de control directo del empresario, pero aquellos sucesos externos son conocidos y presentados como posibles riesgos, limitaciones o retos de la organización.

TABLA 6. ESTADÍSTICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
El direccionamiento de la empresa hacia el logro de los objetivos se fundamenta en la experiencia.	1,3	5	10	45	38,8	4,15	0,887	4	4	5
El direccionamiento de la empresa hacia el logro de los objetivos se fundamenta en el acompañamiento de entidades o asesores externos.	11,3	16,3	26,3	28,7	17,5	3,25	1,25	2	3	4
El direccionamiento de la empresa hacia el logro de los objetivos se fundamenta en la aplicación de procesos formales de planeación estratégica.	3,8	15	27,5	33,8	20	3,51	1,09	3	4	4
El direccionamiento de la empresa hacia el logro de los objetivos se fundamenta en la solución de hechos cotidianos e imprevistos.	1,3	10	22,5	48,8	17,5	3,71	0,917	3	4	4
Analiza constantemente el estado de su empresa frente a sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	3,8	6,3	25	33,8	31,3	3,83	1,07	3	4	5

Continúa

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
La gestión de su empresa se ejecuta siguiendo un plan de acción previamente formulado.	5	12,5	31,3	31,3	18,8	3,5	1,13	3	4	4
Se socializa el plan de acción con el personal de la empresa.	10	10	16,3	36,3	27,5	3,61	1,27	3	4	5
Su estructura organizacional (organigrama) tiene en cuenta niveles de responsabilidad, de autoridad y de comunicación.	11,3	12,5	21,3	20	35	3,55	1,38	3	4	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Asociatividad empresarial

Los resultados de esta variable consultada evidencian que nuestro modelo gerencial no se apoya en las acciones de asociatividad, lo cual se demuestra en las respuestas que apuntan a que los empresarios consideran que no les aplica o nunca han ejecutado acciones de trabajo en conjunto y no conocen programas que tienen como eje central en el acompañamiento empresarial la asociatividad (véase tabla 7). Al desconocer sobre clúster, programas de desarrollo o encadenamientos, definen que para sus empresas esto no les aplica.

TABLA 7. ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE ASOCIATIVIDAD

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
La empresa ha participado en el programa de clúster.	46,3	31,3	7,5	10	5	1,96	1,19	1	2	2

Continúa

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
La empresa ha participado en el programa de Prodes.	51,2	35	5	3,8	5	1,76	1,06	1	1	2
La empresa ha participado en el programa de cadenas de comercialización.	35	38,8	13,8	10	2,5	2,06	1,06	1	2	3
La empresa ha participado en el programa de cadenas de compras y abastecimiento.	41,3	35	16,3	6,3	1,3	1,91	0,97	1	2	2
Su empresa ha realizado convenios de cooperación con universidades.	32,5	36,3	13,8	11,3	6,3	2,23	1,2	1	2	3
Su empresa ha realizado convenios de cooperación con entidades gubernamentales.	18,8	30	16,3	21,3	13,8	2,81	1,34	2	3	4
Su empresa ha participado en programas que promueven el comercio exterior.	33,8	37,5	15	7,5	6,3	2,15	1,16	1	2	3

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Innovación

Se logra identificar que las micro y pequeñas empresas realizan labores de innovación (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015) de manera autónoma y con sus propios recursos, lo que se evidencia al lograr su permanencia en el mercado (véase tabla 8). Lo anterior se afirma teniendo en cuenta que las empresas abordadas en la investigación consiguen una permanencia en el mercado menor a los cinco años y que sus líderes cuentan

con formación superior, generan medios propicios para que se desarrollen procesos constantes de cambio, permitiendo identificar que al interior de la organización el líder debe motivar mejoras a los procesos, productos o flexibilidad en su modelo de negocios que permitan mantener sus clientes internos como externos en la expectativa de nuevas propuestas que le beneficien (Esteban y Serrano Cool, 2005).

TABLA 8. ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE INNOVACIÓN

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
Su empresa ha participado en programas innovación, investigación y desarrollo.	26,3	33,8	13,8	17,5	8,8	2,49	1,29	1	2	4
En los últimos tres años la empresa ha realizado modificaciones y mejoras en productos y/o servicios.	7,5	5	11,3	43,8	32,5	3,89	1,15	4	4	5
En los últimos tres años la empresa ha introducido nuevas líneas de producto en el mercado.	7,5	5	16,3	35	36,3	3,88	1,18	3	4	5
En los últimos tres años la empresa ha realizado modificación a los procesos.	3,8	11,3	17,5	38,8	28,7	3,78	1,10	3	4	5
En los últimos tres años la empresa ha realizado cambios o mejoras en el direccionamiento de la empresa.	6,3	8,8	16,3	35	33,8	3,81	1,18	3	4	5
En los últimos tres años ha implementado indicadores para evaluar la gestión en todas las áreas de la empresa.	13,8	16,3	26,3	27,5	16,3	3,16	1,28	2	3	4

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Gestión administrativa

Para su gestión las mypes han entendido que el entorno cada día es más exigente en cuanto a nuevos actores y clientes que demandan productos y servicios de calidad. Para satisfacer el mercado deben presentar procesos internos ejecutados por personas capacitadas, que logren impregnar a la organización de procesos administrativos y gerenciales. La planeación, la organización, la dirección y el control son variables que se aplican para alcanzar los objetivos de la empresa. De las respuestas se concluye que casi siempre se ejecutan acciones de seguimiento a metas y proyección en empleos y que los procesos ejecutados de manera aislada y definidos como empíricos son sustituidos por acciones programadas y controladas de manera permanente.

TABLA 9. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
La empresa cumple con las metas presupuestas.	1,3	6,3	26,3	51,2	15	3,73	0,84	3	4	4
La empresa cumple con la proyección de empleos anuales.	21,3	17,5	15	36,3	10	2,96	1,35	2	3	4
La empresa ha ampliado su participación en el mercado.	5	8,8	16,3	43,8	26,3	3,78	1,09	3	4	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Gestión tecnológica

Es importante resaltar que la tecnología es un elemento facilitador e intérprete de oportunidades e impactos en todos los aspectos competitivos de la empresa moderna. Su influjo se expresa en términos de su omnipresencia en la

empresa como fruto del conocimiento científico o empírico acumulado por otros o por la propia empresa, incorporado en máquinas, sistemas, productos y procesos, y aprendido y desarrollado por personas (Gálvez Albarraçín, 2014). Tal conocimiento se manifiesta en tecnologías de productos o de servicios, tecnologías del proceso de producción, tecnologías de materias primas, tecnologías de diseño, tecnologías de distribución (Añez y Weiss de Belalcazar, 2016). Como se muestra en la tabla 10, ahí se presentan mejores indicadores que permiten conceptuar que la tecnología apoya los procesos de cambio y modernización de las empresas (Castellanos, 2013), con lo cual se determina que no solo en el área de procesos se apoya en tecnología, también se presenta en la mejora de un proceso que se logre estandarizar para que cualquier empleado pueda desempeñar su función en forma óptima o ejecute otras con las cuales no ha tenido contacto.

TABLA 10. ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

	PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN (%)					ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS				
	1	2	3	4	5	ME	S	Q1	Q2	Q3
La empresa renueva equipos y/o maquinaria para el desarrollo de actividad económica.	11,3	10	15	40	23,8	3,55	1,27	3	4	4
La empresa actualiza software para el desarrollo de actividad económica.	18,8	15	18,8	30	17,5	3,13	1,38	2	3	4
En sus labores empresariales utiliza las tecnologías de la comunicación e información (tic).	10	11,3	12,5	32,5	33,8	3,69	1,32	3	4	5

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Conclusiones

El resultado arrojado muestra que el éxito de la micro y pequeña empresa se fundamenta en la planeación. Este tipo de organizaciones requiere talento humano con habilidades para predecir del futuro de la empresa y utilizar herramientas de planeación que posibiliten ampliar el horizonte en el mercado nacional e internacional.

La gestión humana tiene mucha incidencia en todas las otras variables, especialmente en la planeación, la innovación, el mercadeo, la administración de la empresa y el desarrollo tecnológico. El conocimiento incide directamente en la gestión de las empresas (Jaramillo Naranjo, 2005). No solamente se necesita saber qué hacer y cómo hacerlo, sino que es igualmente importante la toma de decisiones para considerar en qué momento se debe actuar y cómo se pueden usar las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas.

Otro factor clave para el éxito de estas empresas consiste en la iniciativa para estimular la creatividad del talento humano y desarrollar competencias para el surgimiento de ideas innovadoras en la oferta de nuevos productos o servicios, y en la identificación y diseño de los procesos básicos de la empresa que coadyuven a que las mypes se sostengan y perduren.

El éxito de las mypes está determinado por todas las variables de gestión analizadas detalladamente y se puede observar que son un engranaje porque muestran una fuerte relación entre sí; además, es evidente que este tipo de organizaciones son más afectadas por la poca gestión, por la carencia de un diseño organizacional, por la no aplicación de acciones de mejora y seguimiento a los planes y programas, que por el comportamiento de los factores del entorno.

Referencias

Ahumada Tello, E. y Perusquia Velasco, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base

- tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61(1) 127-158. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>.
- Añez, J. M. y Weiss de Belalcazar, A. (2016). ¿Que se terceriza en las Pymes? *Dinero*, 76-77.
- Castellanos, J. (2013). Pymes innovadoras. Cambio de estrategia e instrumentos. *EAN-* (47), 10-33.
- Creame. (2017). *Programa de aceleración de empresas*. Obtenido de Acompañamiento : http://www.aceleratuempresa.com.co/web/index.php?option=com_sppagebuilder&view=page&id=10&Itemid=589
- Esteban, G. J. y Serrano Cool, V. (2005). Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? *Estudios de economía aplicada*. Valencia.
- Gálvez Albarracín, E. J., Riascos Eraso, S. C. y Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 355-364. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006>
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, (18), 103-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601805>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Consejo Privado de Competitividad y Departamento Nacional de Planeación. (2008). *Política Nacional de Competitividad y Productividad*. Conpes 3727. Bogota.
- Mora-Riapiña, E., Vera-Colina, M. y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79 -87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Naranjo-Valencia, J. y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Pardo Martínez, L. P. y Montoya Agudelo, C. A. (eds.). (2019). *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil: estudio de caso en*

los clústeres regionales de Bogotá y Antioquia. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Pérez, R. I., Nieto P., M., Velásquez C., A., Castellanos, G., Garzón Gaitán, M., Vargas, H. y López de Mesa, J. (2009). *MMGO: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Univesidad EAN.

Recursos para Pymes. (22 de febrero de 2007). *Por que muchas empresas fracasan*. <http://www.recursosparapymes.com/>

Restrepo Morales, J. A. y Vanegas López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración*, 60(4), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.008>

VENTAJAS COMPETITIVAS CON BASE EN EL TRABAJO ORGANIZADO EN PYMES MADERERAS LATINOAMERICANAS



Nilda Catalina Tañski
Carlos María Fernández-Jardon Fernández

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Tañski, N. C. y Fernández-Jardon, C. M. (2021). Ventajas competitivas con base en el trabajo organizado en pymes madereras latinoamericanas. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 231-280). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

El presente capítulo tiene como propósito resaltar la importancia de las pymes en los países en vías de desarrollo, a partir de una reflexión acerca de la manera como permitirán el fortalecimiento de las dinámicas económicas de las naciones. No cabe duda de que la teoría de los recursos y capacidades pretende el fortalecimiento de las estrategias institucionales para el desarrollo competitivo. Hoy en día las organizaciones buscan un mayor desarrollo competitivo y es gracias a la globalización y el desarrollo de estrategias que han de permitir el posicionamiento de las pymes madereras en Latinoamérica.

PALABRAS CLAVE: ventaja competitiva, pymes madereras, competitividad, desarrollo empresarial, capital intelectual.

ABSTRACT

The purpose of this document is to make a reference to the importance of SMEs in developing countries. It is because of the above that, throughout this document, a reflection is made on the way in which SMEs will allow the strengthening of the economic dynamics of nations. There is no doubt that the theory of resources and capacities seeks to strengthen institutional strategies for competitive development. Today, organizations seek greater competitive development, and it is thanks to globalization and the development of strategies that have to allow the positioning of logging SMEs in Latin America.

KEYWORDS: Competitive advantage, Timber SMEs, Competitiveness, Business development, Intellectual capital.

RESUMO

O objetivo deste documento é fazer uma referência à importância das PMEs nos países em desenvolvimento. É pelo exposto que, ao longo deste documento, se reflete sobre a forma como as PME vão permitir o reforço da dinâmica económica das nações. Não há dúvida de que a teoria dos recursos e capacidades busca fortalecer as estratégias institucionais para o desenvolvimento competitivo. Hoje as organizações buscam um maior desenvolvimento competitivo, e é graças à globalização e ao desenvolvimento de estratégias que devem permitir o posicionamento das PMEs madeireiras na América Latina.

PALAVRAS-CHAVE: Vantagem competitiva, PMEs madeireiras, Competitividade, Desenvolvimento empresarial, capital intelectual.

Introducción

Son múltiples las razones por las cuales las pymes (pequeñas y medianas empresas) son importantes en los países en vías de desarrollo. En primer lugar, incrementan la dinámica empresarial de esas economías, y con ese empuje es más probable que los territorios crezcan rápidamente y ofrezcan oportunidades a un sector de la población mayor que el actual (Nugent y Yhee, 2002). Por otra parte, generan empleo, si bien no siempre permanente (Hoogstra y van Dijk, 2004). Además, las pymes son una escuela de aprendizaje para los empresarios y estudiosos de la dinámica económica y el entorno empresarial de un país. Finalmente, algunos empresarios que operan en esa economía informal suelen poseer una capacidad empresarial sustancial (Eunni et al., 2007) que debería ser aprovechada mediante el establecimiento de pequeñas empresas formales. De esa forma, se obtendrían beneficios sustanciales en forma de reducción de la pobreza, mejor distribución de ingresos y mayores tasas de crecimiento (IDB and ERI, 2008).

La teoría de recursos y capacidades sugiere que la estructura de los recursos disponibles de la empresa condiciona sus estrategias y, en consecuencia, su competitividad (Penrose, 1959). Para comprender el proceso de obtención de ventajas competitivas, la literatura previa ha establecido diferentes modelos (Barney et al., 2011; Bridoux, 1997; Coff, 1999; Grant, 1991; Penrose, 1959; Porter, 1980). Dichos modelos han sido aplicados fundamentalmente en países desarrollados (Pelham, 1997; Bontis et al., 2000; O'Donnell et al., 2002; F-Jardon y Martos, 2011). En esencia, esos modelos sugieren que el empresario, mediante la estrategia, combina diferentes fuentes de ventajas competitivas para establecer capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), que le llevan a posicionarse mejor que sus competidores (Grant, 2005).

Los países en vías de desarrollo tienen limitaciones para competir, puesto que sus conocimientos de gestión y su estructura social restringen el crecimiento de las empresas (Bruhn et al., 2010). Sin embargo, las pymes están mucho más implantadas en los territorios que las grandes empresas y toman de ellos muchos de los recursos que les permiten ser competitivas. En consecuencia,

buscan ventajas competitivas locales más específicas, puesto que sus recursos, sus procesos y sus conocimientos suelen ser inferiores, especialmente en áreas periféricas (McAdam et al., 2014). Esas características específicas hacen que el estudio de ventajas competitivas en pymes de países en vía de desarrollo presente aspectos novedosos, ya que debe combinar los modelos tradicionales con el uso del conocimiento local y sus inherentes particularidades (F-Jardon y Pagani, 2016; Javernick-Will, 2009; López-Bazo et al., 2006; Mohedano-Suanes y Benavides-Espinosa, 2013). Las pymes en estos países suelen estar en fases incipientes de desarrollo, lo que hace que muchos de los modelos organizativos, válidos para grandes empresas, no sean eficientes en ellas. Esas particularidades también se presentan en el uso y la constitución de capacidades dinámicas.

En su proceso habitual, las pymes van incrementando su tamaño poco a poco hasta llegar a ser grandes empresas. Sin embargo, en Latinoamérica eso no es lo habitual. De hecho, en algunos países, la edad promedio de las pequeñas empresas supera los veinte años. Muchas de esas empresas siguen viviendo en una economía informal, en un entorno empresarial deficiente (IDB y ERI, 2008). Por consiguiente, este trabajo también busca analizar las fases de desarrollo de las pymes (Gaibraith, 1982), siguiendo el modelo de RVB, es decir, analizando cómo colocan sus recursos y capacidades para competir, con especial énfasis en el conocimiento local, detectando los pasos que dan para llegar a constituir capacidades dinámicas. Después, analizaremos los resultados que las empresas obtienen en cada fase, lo que nos podrá sugerir cuáles son las estrategias más exitosas para esas empresas.

Una parte de la competitividad está asociada al sector, por lo que el conocimiento de las ventajas competitivas suele estar incluido en el sector en el que realizan su actividad. En particular, en los países en vía de desarrollo, muchas pymes desarrollan su actividad con recursos naturales. La madera y, en general, los recursos naturales son muy importantes en la provincia de Misiones (Sánchez-Acosta, 2005) y en muchos países en vías de desarrollo (Barbier, 2010). Por consiguiente, el estudio lo haremos con pymes madereras de la provincia de Misiones con la idea de sugerir aspectos válidos para otros países y sectores similares.

El conocimiento de esas características tiene una doble repercusión. Por un lado, permite saber la situación de dichas empresas de cara a establecer sus estrategias competitivas. Además, indica una posible tipología en la estructura de las ventajas competitivas, que posiblemente sea generalizable a otros territorios similares. Por otra parte, sugiere las dificultades que presentan las zonas marginales de los países en vías de desarrollo para establecer capacidades dinámicas y para aprovecharlas como ventaja competitiva, sugiriendo actuaciones políticas comunes a otras zonas con características parecidas. El conocimiento del proceso de aprendizaje que deben seguir las pymes facilitará a consultores y empresarios los elementos fundamentales para desarrollar estrategias en las pymes y llegar a ser más eficientes en el uso de sus capacidades dinámicas.

Este trabajo es exploratorio y analiza un sector en una determinada zona. Sin embargo, sus conclusiones pueden ser extendidas a otros sectores y países, permitiendo una mejor comprensión de la organización de las competencias distintivas que realizan las pymes de países en vías de desarrollo.

La estructura del trabajo será la siguiente: a continuación, se exponen los conceptos teóricos de capacidades dinámicas y su estructuración para desarrollar ventajas competitivas en las empresas, y se desarrolla una breve exposición de la situación de las pymes madereras de Misiones. Después se introduce la metodología de análisis y los resultados empíricos de su aplicación. Finalmente se desarrollan algunas conclusiones.

Factores de competitividad y desarrollo empresarial

El uso del concepto de *ventajas competitivas* es bastante reciente, a pesar de su uso corriente. Según Rumelt y Kunin (2003), el objetivo común es la creación de valor. Penrose (1959) utilizó el concepto en varios de sus trabajos. Ansoff (1965) lo hizo refiriéndose a uno de los cuatro componentes de la estrategia, para indicar lo que una empresa necesita para competir efectivamente. Porter (1985) hace uso del término y, aunque no da de él una definición estricta, plantea una serie de herramientas para que las empresas mediante la estrategia consigan

posicionarse competitivamente mejor. Las ventajas competitivas están asociadas al desempeño empresarial.

Factores de competitividad y ventajas competitivas

En general, una *ventaja competitiva* se define como aquel aspecto de la empresa no imitable fácilmente, con posibilidades de ser mantenido en el futuro, por el que se posiciona por encima de sus competidores y obtiene mejores resultados empresariales (Carmeli, 2004). Existen, por tanto, tres elementos asociados a este concepto: una característica de la empresa que se mantiene en el tiempo y es difícilmente imitable, una comparación con los competidores y una utilidad práctica de esa característica que se manifiesta en obtener, de alguna manera, mejor desempeño (O'Donnell et al., 2002).

En la práctica es difícil separar la fuente, la posición respecto a los competidores y el resultado que dicha ventaja aporta realmente, puesto que, a los ojos del empresario no es tan clara la distinción como lo puede ser desde el punto de vista teórico. Tampoco los investigadores han llegado a un acuerdo sobre su distinción, especialmente a la hora de diferenciar entre la ventaja competitiva en sí y su resultado, que viene medido por el éxito empresarial (Klein, 2002).

En principio, cualquier característica de la empresa podría ser fuente de ventaja competitiva. Esto hace que la literatura sobre ventajas competitivas haya tenido en cuenta diferentes aspectos que dificultan una clasificación clara para conocer en qué radican estas. Para ordenar los elementos que intervienen en dicha clasificación es necesario partir de un esquema que facilite el estudio de ventajas competitivas (Carmeli, 2004).

Grant (2005) plantea un modelo que enlaza los factores internos y externos de la empresa con sus ventajas competitivas. F-Jardon y Martos (2014) adaptan ese modelo a pymes latinoamericanas. Teece (2007) introduce las capacidades dinámicas para generar ventajas competitivas sustentables. Aunque las fuentes de ventajas competitivas para las empresas son comunes, no ocurre lo mismo en la forma en que estas las organizan. Esto hace que en la práctica sean diferentes los modelos de contraste de ventajas competitivas, puesto que no suelen ir asociadas

directamente a un único recurso o capacidad sino que suelen tener en cuenta una combinación de ellos (Gilmore y Carson, 1999). La forma de combinarlos y las rutinas definidas para establecer esas combinaciones delimitan las capacidades dinámicas. Las preferencias de los empresarios por una u otra combinación están marcadas por las estrategias seguidas y la importancia que le dan a cada uno de esos elementos. Grant sugiere diferentes niveles en el desarrollo estratégico de las capacidades: los recursos; la combinación de recursos genera capacidades organizativas y la combinación de ambos con factores externos permite generar capacidades dinámicas. Por lo tanto, ese proceso estratégico termina cuando las empresas organizan sus capacidades dinámicas.

Las pymes presentan características específicas en relación con las grandes empresas, puesto que, en general, tienen recursos más escasos (Hutchinson y Quintas, 2008) que afectan a su estructura organizativa y a la constitución de sus capacidades dinámicas. Estas son las principales diferencias entre las grandes empresas y las pymes, especialmente en lo que respecta a sus recursos internos, mucho más escasos, que limitan su gestión de las fuentes externas e internas de ventajas competitivas, también las basadas en intangibles. En su fase inicial, especialmente en los países en vías de desarrollo, las pymes suelen moverse en una economía informal y en muchos casos actúan como puente entre la economía formal y la economía informal, evitando introducirse en la economía formal, pues no se sienten suficientemente preparadas para enfrentarse al conjunto de reglas y legislaciones existentes en muchos de esos países (London et al., 2010).

Localización

Las pymes están muy asociadas al territorio (Vázquez-Barquero, 1999) del que toman sus recursos internos y externos. Los factores internos se basan en la teoría de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) y en las pymes latinoamericanas suelen estar asociados al conocimiento local y a los recursos naturales. Los factores externos tienen que ver con la localización y los factores clave de la industria (Ketelhohn, 1998) propios de la zona.

Recursos

Capital intelectual

Muchas de las pymes de los países en vías de desarrollo están caracterizadas por el autoempleo y bajo capital humano (Schoar, 2010), puesto que los empresarios suelen tener poca formación y, además, cuando empiezan a crecer, tienen dificultades para encontrar personal formado para su empresa (Zevallos, 2003). Su aprendizaje es por experiencia, pero la continua actividad orientada a resolver los problemas del día a día no les permite reflexionar sobre sus éxitos y fracasos, con lo que se ralentiza el aprendizaje, incrementando los costes asociados. Suelen estar poco profesionalizados y con poca orientación estratégica (Jardon et al., 2007), por lo que sus decisiones se basan en la intuición y su sentimiento del negocio (Gatto, 1999).

Tienden a ser individualistas, limitando su cooperación y asumiendo un exceso de control sobre la empresa. Sus habilidades personales suelen estar asociadas al conocimiento local, que le permite discriminar entre los productos y materiales específicos del territorio y adaptarlos más fácilmente a las necesidades de los clientes locales.

La cultura corporativa suele ser fuerte, asociada con la cultura del propietario-gerente y estrechamente conectada con los valores de su familia y territorio. La organización es jerárquica y poco participativa, con poco o ningún tramo de control. El gerente decide y controla todos los aspectos de la empresa. La falta de acceso a tecnología y experiencia también puede ser una obstrucción importante (London et al., 2010), puesto que dificulta la capacidad para aumentar el valor de un producto mediante un procesamiento adicional.

Al estar en el sector informal y buscar un beneficio a corto plazo, necesario para su subsistencia, es fácil que sean oportunistas, especialmente con los clientes esporádicos, dificultando la generación de confianza que es clave para constituir capital relacional. Las relaciones suelen ser informales, fruto de la amistad y los contactos comerciales. No hay formalización en el trato con

clientes y proveedores. Sin embargo, son la base para establecer un mínimo de confianza, necesario para iniciar acuerdos de colaboración que van a ser la raíz del capital relacional. Evitan la consultoría externa y la participación en redes externas y asociaciones (Gatto, 1999), salvo los lazos creados por afinidad social (Toledo-López et al., 2012). En consecuencia, los empresarios individuales y sus familias son su principal fuente de información externa (Altenburg y Meyer-Stamer, 1999).

Recursos tangibles

Usualmente no acuden a los bancos, por estar en la economía informal; eso limita su acceso al crédito y la disponibilidad de fondos de capital operativo. No suelen tener seguros, por lo que cualquier desastre local o particular los afecta tremendamente. Suelen tener escasez de tecnología, lo que hace que sus niveles de productividad no sean óptimos, además de que no suelen contar con productos y herramientas de calidad (London et al., 2010). Dada su conexión con el territorio, habitualmente se basan en recursos naturales locales, que conocen por experiencia y tradición, por lo que presentan una cierta ventaja comparativa respecto a otras empresas foráneas.

Capacidades organizativas

Las capacidades organizativas se desarrollan a partir de las rutinas organizacionales, que, al igual que las competencias individuales, se desarrollan a través del aprendizaje por la práctica. Así como las habilidades individuales se oxidan cuando no se ejercen, las rutinas organizacionales necesitan desarrollarse, para que se retengan una serie de respuestas coordinadas a las contingencias ocasionales que vayan surgiendo. Un repertorio limitado de rutinas se puede realizar muy eficientemente con casi perfecta coordinación. La rutinización es un paso esencial en la traducción de directivas y prácticas operativas en capacidades. Este proceso de rutinización es más difícil de lograr en las pymes, puesto que suelen ver el entorno más cambiante y suelen

tener una mayor tendencia a la improvisación. Los procesos y sistemas son incipientes. Prácticamente solo se realizan los procesos primarios, siendo el más formalizado el de producción; los procesos de diseño de I + D son casi inexistentes; los procesos logísticos y de marketing están poco desarrollados y se basan en la intuición del gerente. Por lo tanto, las capacidades organizacionales están en fase inicial.

Capacidades dinámicas

Las *capacidades dinámicas* se definen como las facultades de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas con el fin de abordar los entornos que cambian rápidamente (Teece et al., 1997). Las capacidades dinámicas, por lo tanto, reflejan la aptitud de una organización para lograr nuevas formas de ventaja competitiva, dadas las dependencias de trayectoria y las posiciones en el mercado (Teece, 2014).

Las pymes apenas presentan capacidades dinámicas, puesto que su limitada organización, sus escasos recursos y la falta de capacidades organizativas dificultan la construcción de capacidades dinámicas. Sin embargo, suelen tener una cierta preocupación por el cliente local, fruto de su afinidad social, estableciendo con ellos relaciones de confianza específicas con lazos que les ayudan a fortalecer su conocimiento local, facilitando la adaptación al entorno específico del territorio y la posibilidad de reconfigurar su empresa para mejorar sus resultados en esa adaptación. En ese sentido se puede hablar de capacidades dinámicas.

Ventajas competitivas

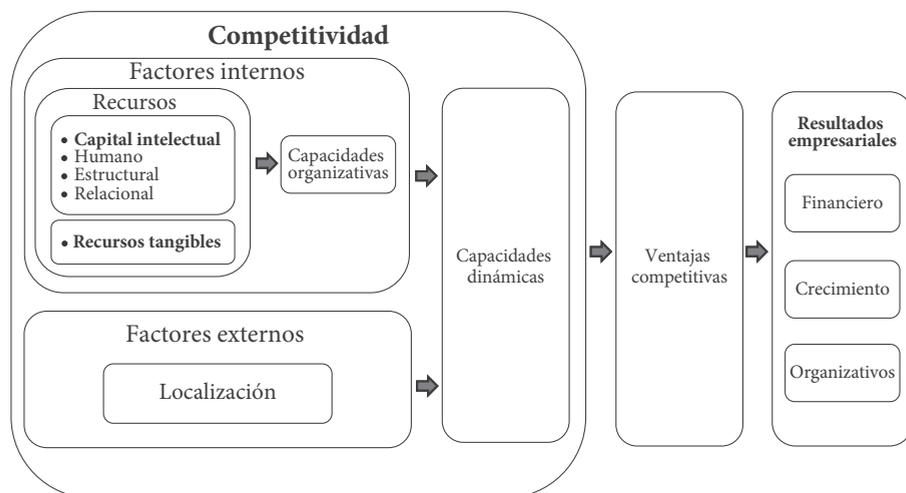
Las pymes madereras latinoamericanas suelen operar en mercados con horizonte geográfico restringido, usualmente local, poco transparente y con diferentes clientes y productos. La producción se concentra en bienes que no

corresponden a mercancías estándar, son poco homogéneos y con calidad y precios muy diferentes (Gatto, 1999), generando una mayor asimetría de información (Zambaldi et al., 2011) que hace difícil fidelizar a los clientes. En muchos casos tienen dificultades para acceder a los mercados, por la falta de infraestructuras y por la dispersión de la población (Schoar, 2010). No suelen conocer la demanda de sus productos y actúan por prueba y error. No suelen presentar certificados de calidad, lo que dificulta su entrada en mercados más selectos (Nugent y Yhee, 2002). No tienen un buen conocimiento de los canales de distribución, por lo que difícilmente llegan a clientes no locales (Brenes et al., 2009) y suelen vender de forma directa y personalizada. Además, tienen dificultades para el aprovisionamiento, dado el poco poder de negociación que presentan.

Las pymes madereras generalmente están muy asociadas al territorio, puesto que normalmente usan la madera existente en el territorio en el que desenvuelven su actividad. Al tener una pequeña dimensión se encuentra en una mayor dependencia del entorno local, tanto para la adquisición de financiación como para los servicios de apoyo y los clientes con los que se relaciona. Por ejemplo, la cercanía al cliente o al proveedor es un elemento diferenciador de las pymes (Camisón Zornoza, 1997), que se da en los territorios. El territorio posiblemente condiciona las diferentes ventajas competitivas de la empresa puesto que en él se aprovechan los elementos fundamentales sobre los que se apoyan muchas de sus grandes decisiones estratégicas (Vázquez-Barquero, 1999).

De esa forma, quedan estructurados los aspectos que integran el conjunto de elementos del análisis con sus características para las pymes madereras latinoamericanas (F-Jardon y Martos, 2014). Se incluyen el capital intelectual y los recursos tangibles como fuente de competitividad, que, apoyados en las capacidades dinámicas, producen una mejora de resultados empresariales, a través de las ventajas competitivas (véase figura 1). La estrategia selecciona y combina esos factores para obtener mejor desempeño.

FIGURA 1. MODELO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN PYMES BASADAS EN RECURSOS NATURALES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, ADAPTADO A PARTIR DE F-JARDON Y MARTOS (2014).

Desempeño empresarial

Las empresas presentan diferentes enfoques de su desempeño empresarial, condicionados por sus motivaciones y por su estrategia. Las motivaciones afectan su posible orientación, hacia el corto o el largo plazo. La estrategia permite establecer diferentes objetivos hacia el crecimiento, la mejora económica o la mejora organizativa. En cada una de esas dimensiones pueden establecerse indicadores de desempeño diversos. La tabla 1 resume las diferentes dimensiones del desempeño de la empresa según ambos criterios.

TABLA 1. DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DE LA PYME

ORIENTACIÓN	MEJORA ECONÓMICA	MEJORA ORGANIZATIVA	CRECIMIENTO
Corto plazo	Rentabilidad Beneficio	Productividad	Facturación
Largo plazo	Solvencia Valor de mercado	Modernización Inversiones en mejora interna	Empleo Inversiones en innovación

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

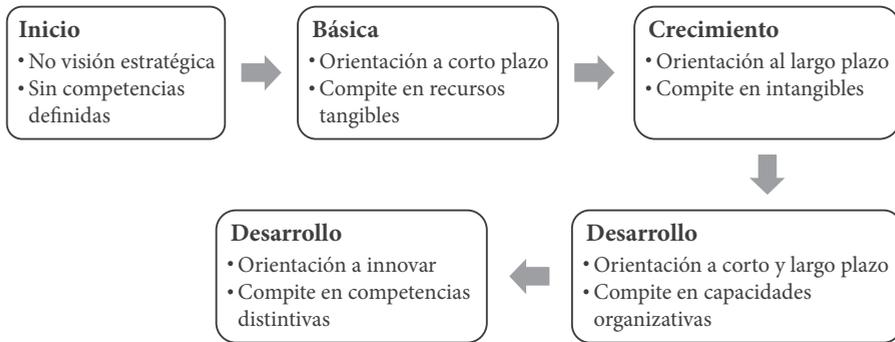
Fases de desarrollo estratégico de una pyme

Las pymes madereras en países en vías de desarrollo crecen más lentamente (IDB y ERI, 2008), lo que hace que su proceso estratégico sea más variado. Posiblemente, a medida que la empresa va adquiriendo conocimiento y experiencia y va alcanzando sus objetivos económicos básicos, su estrategia va evolucionando y se orienta hacia factores que permiten generar más valor.

Normalmente, cada uno de los factores está asociado a una fase del desarrollo, si bien no es estricto en cuanto al tiempo que lleve la empresa o a su tamaño, sino que más bien alude a la mentalidad e intenciones del empresario-gerente. Las fases del crecimiento de una empresa han sido estudiadas desde diferentes ópticas, normalmente analizando su situación respecto al tamaño (Scott y Bruce, 1987) o analizando su efecto sobre los recursos (Gairraith, 1982). Los trabajos suelen analizar las fases de la empresa desde que es una pyme hasta que se convierte en gran empresa o muere. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo, y más especialmente cuando las pymes se crean como forma de subsistencia, es muy común que estas empresas se mantengan pequeñas durante mucho tiempo, por lo que algunas de esas empresas se estancarían en una determinada fase, sin que lleguen a morir del todo. El motivo es que no tienen un interés real por crecer (Toledo-López et al., 2012), sino fundamentalmente por mantenerse como están, puesto que buscan obtener beneficios suficientes para subsistir (Eijdenberg et al., 2015). Probablemente, ese estancamiento permita

observar las diferentes formas de competir que presentan y discriminar el uso de las fuentes de ventajas competitivas.

FIGURA 2. FASES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DE UNA PYME



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La RBV sugiere que los empresarios hacen uso de sus recursos y sus capacidades para competir, pero el proceso habitual de evolución de una pyme los suele llevar a no usar todos sus recursos y capacidades a un tiempo. De acuerdo con su desarrollo estratégico, la utilización de los recursos y capacidades va evolucionando, por lo que consideramos que se pueden establecer las siguientes fases:

- 1. Fase de iniciación:** busca un objetivo económico con lo que tiene, pero sin establecer un proceso estratégico definido, por lo que posiblemente no se presente una intensificación en ninguno de los recursos y capacidades de los que dispone. Está orientada al corto plazo y a obtener una renta suficiente para subsistir esencialmente, razón por la cual su comportamiento suele ser oportunísimo hasta que no alcanza esa renta de subsistencia mínima.
- 2. Fase básica:** se orientan a conseguir beneficios económicos, pero ya empiezan a establecer una estrategia para conseguirlos, aunque consideran esencialmente los recursos tangibles, puesto que se valora más lo que se tiene y no lo que no se ve. Está orientada al corto plazo y a

resultados económicos, si bien ya empiezan a considerar los resultados organizativos y en algunos casos el crecimiento.

3. Fase de crecimiento: se considera que para generar valor sustentable debe hacer uso de los recursos intangibles y establecer un proceso estratégico más definido, de acuerdo con el valor que pueden generar para el cliente. Empieza una cierta orientación hacia el largo plazo, manifestándose especialmente en su interés por inversiones futuras, para mantener su crecimiento.

4. Fase de desarrollo: ya están establecidas y empiezan a ser conscientes de que para competir en el largo plazo deben distinguirse de sus competidores, especialmente en la combinación de los recursos disponibles, por lo que empiezan a combinar los recursos obteniendo capacidades organizativas y estableciendo procesos y sistemas internos para competir. Su orientación ya presenta más características del largo plazo, además del corto plazo, buscando un cierto equilibrio entre ambos elementos. Sus inversiones suelen ser estructurales más que de crecimiento futuro.

5. Fase de competitividad: se tiene claro que la competitividad se basa en establecer competencias dinámicas que las llevarán a mantener ventajas competitivas duraderas. Su orientación es a largo y a corto plazo combinado ambos aspectos. Sus inversiones se orientan hacia la innovación, para mantener sus capacidades dinámicas en el futuro.

TABLA 2. FASES PARA EL DESEMPEÑO Y LA COMPETITIVIDAD

FASES	INICIO	BÁSICA	CRECIMIENTO	DESARROLLO	COMPETITIVIDAD
Factores	Ninguno	Recursos tangibles	Recursos intangibles	Capacidades organizativas	Capacidades dinámicas
Ventajas competitivas	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Desempeño	Económico	Económico	Económico y organizativo	Económico y organizativo	Económico y organizativo
Orientación	Corto plazo	Corto plazo	Corto plazo	Corto y largo plazo	Corto y largo plazo

Continúa

FASES	INICIO	BÁSICA	CRECIMIENTO	DESARROLLO	COMPETITIVIDAD
Interés por crecimiento	No	No	Corto plazo	Corto plazo	Corto y largo plazo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Situación de las pymes madereras de Misiones

En la Argentina las pymes son fundamentales en la economía y generan gran parte del empleo y del PIB (Romero Ullmann, 1989). La gran mayoría de las pymes constituyen unidades aisladas y los mecanismos de incentivos existentes generalmente no son adecuados a sus necesidades; el apoyo del gobierno para reforzar la ayuda a las pymes no siempre ha tenido éxito. Además, el sistema bancario presenta graves dificultades, limitando el acceso a los créditos.

El 1 % de las pymes en la Argentina se encuentra en estado de excelencia competitiva, 66 % se encuentra en desafío fundacional —estados de inicio— y el 33 % se halla con escasa posibilidad de sobrevivir (Puppo, 2003).

Las pymes en la Argentina se encuentran legalmente encuadradas dentro de la Ley N.º 24 467; en cuanto a los aspectos institucionales y legales referidos al sector foresto-industrial, están enmarcados en la Ley Nacional N.º 13 273 (Ley de Defensa de la Riqueza Forestal). En los últimos años y a fin de atraer inversiones nacionales y extranjeras para el sector foresto-industrial, se sancionó la Ley Nacional N.º 25 080 (Ley de Inversiones para Bosques Cultivados), tampoco esta ley fue muy operativa en la práctica (Tañski et al., 2012).

Las industrias madereras se concentran en lugares donde hay especialización productiva debido a la disponibilidad de recursos naturales, lo que no necesariamente conlleva una diversificación productiva; sin embargo, aquellas regiones que logran esa diversificación podrían tener más ventajas en términos de competitividad empresarial.

En la actual economía del conocimiento, el capital intelectual es considerado como una ventaja competitiva en pymes en países en vías de desarrollo

(Popadiuk y Ricciardi, 2011). Las pymes madereras son empresas que se ven condicionadas por la cultura y la estrategia de la empresa; en consecuencia, su capital humano va a ser determinante en el éxito empresarial. Un elemento cultural importante en las pymes madereras está formado por el saber hacer local, lo que le da la posibilidad de hacer productos de mayor relevancia local que otras empresas foráneas, con los insumos de que dispone. Estas pymes madereras tienen la ventaja de estar formadas por pequeños grupos de personas con una cultura muy parecida por la proximidad, lo que suele redundar en una mejor comunicación y ambiente de trabajo.

El nivel educativo de los empresarios y trabajadores del sector maderero en la provincia de Misiones es inadecuada, y no existe excesiva preocupación por parte de las empresas por fomentarla (Tański y Fernández Jardón, 2015), lo que incide desfavorablemente en el manejo de las pymes, ya que no se contemplan enseñanzas profesionales relacionadas con el sector y la relación de ingreso-egreso de los alumnos de los establecimientos educativos es muy baja. El hecho de ubicarse en el grupo de provincias con menor instrucción del país afecta el entorno de los empresarios foresto-industriales.

Las estructuras organizativas de las pymes foresto-industriales en la provincia de Misiones cuentan, en su mayoría, con pocos niveles jerárquicos. Esto facilita la comunicación interna, y estrecha los vínculos entre los niveles, brinda mayor flexibilidad, permitiendo decisiones rápidas y acelera la adaptación a las empresas y a las nuevas situaciones.

El análisis de las pymes y del capital intelectual sugiere una serie de proposiciones que permiten establecer algunas características del uso del capital intelectual por estas empresas. En primer lugar, se observan diferentes fases en el desarrollo empresarial. Esas fases están unidas a la experiencia, al tiempo que lleva la empresa, al esfuerzo por crecer y al uso de la tecnología, entre otros factores. Todos ellos condicionan el nivel de capital intelectual de la empresa. Esto nos sugiere una primera proposición:

La estructura y uso del capital intelectual no es homogénea en las pymes madereras. En consecuencia, parece conveniente buscar una tipología que

permita caracterizar los diferentes comportamientos de las empresas en cuanto al uso y estructura del capital intelectual.

El capital intelectual es una fuente de ventaja competitiva (Jardon, 2015; Kamukama, 2013; Santos-Rodrigues et al., 2010; Yaseen et al., 2016), también en las pymes (Costa et al., 2014; F-Jardon y Martos, 2014; Jardon y Martos, 2012). Por tanto, se espera que las pymes madereras lo usen para tener mejores resultados. Sin embargo, estas presentan diferencias en el uso del capital intelectual, por lo que es posible que sus resultados sean diferentes, e incluso que la orientación de esos resultados también presente diferencias. En consecuencia, las pymes madereras estructuran su capital intelectual de forma diferente, en orden a establecer su competitividad, por lo que sus resultados son diferentes según el tipo de capital intelectual utilizado.

Metodología

El trabajo busca analizar los elementos de capital intelectual y ventajas competitivas que establecen los empresarios del sector maderero de Misiones. En este apartado analizamos las características de los empresarios al igual que la muestra elegida. Después, indicamos las medidas de las variables para evaluar el capital intelectual y las posibles fuentes de ventajas competitivas, terminando por señalar los métodos estadísticos utilizados en el análisis.

Muestra y población

La provincia de Misiones basa su producción en bienes agrícolas y agroindustriales que se destinan en su mayor parte al resto del país y también al mercado externo (Freaza, 2000). Misiones se caracteriza por tener suelo boscoso, monte subtropical y variadas especies. La madera constituye hoy uno de los recursos más importantes de la provincia, sobre todo por el tipo de tierras fértiles y el clima excelente que permite un crecimiento muy rápido de los árboles, en una relación de 2 a 1 con respecto al resto del país.

De acuerdo con el último censo efectuado por la Federación Argentina Industria Maderera y Afines (FAIMA) se registraron en Misiones 971 industrias en funcionamiento, de las cuales 660 son aserraderos, 140 fábricas de muebles y el resto carpinterías de obra y otras remanufactureras. La mayoría se concentra en la zona centro y norte, este y oeste. El 95 % de ellas son pymes, en general de origen familiar, denotando una falta de capacitación para incorporar, gestionar o utilizar los recursos existentes. Su actividad está orientada al mercado interno, con muchas dificultades de gestión empresarial.

Para este estudio se seleccionaron empresas vinculadas al sector productor, industrializador y comercializador de la foresto-industria, que brindan productos en forma continua y permanente, con una antigüedad de no menos de tres años y que tuvieran como mínimo tres unidades de negocios integrados, no prestados por terceros. De esa manera, se aseguraba un mínimo de conocimiento de los elementos de la encuesta. La muestra fue seleccionada por muestreo proporcional a su concentración con un error del 5 %. Los encuestadores fueron a cada una de las empresas seleccionadas a realizar la encuesta. La tasa de respuesta fue del 78,5 %, comprobándose que se ajustaba a la población. En consecuencia, se realizaron 212 encuestas, por lo que la tasa de error se incrementó al 5,9 %.

Medidas de las variables

La forma del cuestionario siguió el esquema de los trabajos de Jardon y Martos (2012) basado en escalas contrastadas en la literatura (Deshpande y Golhar, 1994) que las pequeñas empresas dan más importancia que las grandes a estas características de los trabajadores (preocupación por el éxito de la organización, habilidad para inspeccionar el trabajo, flexibilidad del trabajador, habilidad para trabajar en equipo, auto disciplina, habilidades para la solución de problemas, polivalencia, habilidades de comunicación, habilidades cuantitativas). Se hicieron dos bloques de preguntas: uno relativo a las fuentes de ventajas competitivas y otro a los resultados.

Para medir los factores de competitividad, se les pidió a los empresarios que valoraran la importancia de cada uno de los ítems (véase tabla 3) como ventaja

competitiva de su empresa con relación a sus competidores, en una escala que iba desde 1 (No es importante) hasta 5 (Es muy importante).

TABLA 3. FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS

COMPONENTE	ÍTEMS CONSIDERADOS	REFERENCIAS
Capital humano	La actitud de los directivos y de los trabajadores	Hornsby y Kuratko (2003)
	Las capacidades de los directivos y trabajadores	Coff y Kryscynski (2011)
	La formación de los directivos y trabajadores	Pfeffer (2005)
Capital estructural	El sistema organizativo	Santos-Rodrigues et al. (2008)
	La cultura de la empresa	Barney (1996); Ritchie y Brindley (2005)
	Las tecnologías de procesos y productos utilizadas	Helfat (1994); Kim y Kogut (1996)
Capital relacional	Las relaciones con otras instituciones	Delgado-Verde et al. (2011)
	La red de distribución	Spillan y Parnell (2006)
	La reputación e imagen de la empresa	Gattermann et al. (2007)
	Las relaciones con los clientes	Pelham (1997); Spillan y Parnell (2006)
	La lealtad y credibilidad de los clientes	Pelham (1997); Spillan y Parnell (2006)
	Las relaciones con los proveedores	Wagner (2006)
Recursos tangibles	Los recursos financieros/Estructura económico-financiera	Balakrishnan y Fox (1993)
	Los recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos	Kim y Kogut (1996)
	Los recursos naturales	Porter (1985); Vázquez-Barquero (1999)
Capacidades organizativas	El sistema de dirección	Grant (2005)
	El sistema de fidelización de clientes	Pelham (1997); Spillan y Parnell (2006)

Continúa

COMPONENTE	ÍTEMS CONSIDERADOS	REFERENCIAS
	El proceso de investigación/desarrollo/innovación	Teach (1990)
	El proceso de diseño	Helfát (1994)
	El sistema de información	Mata et al. (1995)
	El proceso de aprovisionamiento	Porter (1985)
	El sistema de producción	Porter (1985); Zahra y Das (1993)s
	El proceso de comercialización y venta	Porter (1985)
	El servicio posventa	Porter (1985)
Territorio	Las áreas geográficas en las que compra	Porter (1985); Vázquez-Barquero (1999)
	Las áreas geográficas en las que produce	Porter (1985); Vázquez-Barquero (1999)
	Las áreas geográficas en las que vende	Porter (1985); Vázquez-Barquero (1999)
Factores estratégicos	La promoción de los productos/servicios	Kotler (1999)
	La amplitud de la cartera de productos/servicios	Kotler (1999)
	El cliente y sus características	Carson y Gilmore (2000)
	El precio que tienen los productos/servicios	Spillan y Ziemnowicz (2003)
	La exclusividad de los productos/servicios	Kotler (1999); Zahra y Das (1993)
	La calidad de los productos/servicios	Anand et al. (2006)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Para evaluar el éxito se puede hacer uso de datos cuantitativos o cualitativos. Los datos cuantitativos parecen más objetivos, puesto que se recogen de forma numérica y son igualmente considerados por todos los observadores. Sin embargo dichos datos están basados en un sistema de información contable determinado por consideraciones legales y fiscales que pueden tergiversar la realidad explícita de la empresa. Además, a pesar de la objetividad de los

indicadores financieros, solo reflejan el rendimiento pasado y no necesariamente apuntan a la sostenibilidad de éxito en el futuro. Finalmente, los estudios basados en datos financieros presentan serias limitaciones en cuanto a disponibilidad de datos (Anand et al., 2006). Por eso en diferentes trabajos de investigación se ha optado por datos subjetivos (Lahiri et al., 2012). Siguiendo dicho esquema, se preguntó por el crecimiento de los diferentes ítems respecto a sus competidores (véase tabla 4) en los últimos dos años en una escala de 1 (ha disminuido mucho) a 5 (ha aumentado mucho).

TABLA 4. ÉXITO EMPRESARIAL

	ÍTEMS	REFERENCIA
Financieros	Cahsflow	Chakravarthy (1986)
	Beneficio	Darroch (2005)
	Rentabilidad	Chen et al. (2005); Darroch (2005)
	Solvencia	Katchova (2010)
Crecimiento	Facturación	Bontis et al. (2000)
	El número de empleados	
Organizativos	El uso de nuevas tecnologías	Chen et al. (2005)
	La formación tecnológica de los empleados	Rangone (1999)
	Productividad	Valmohammadi y Servati (2011)
	Modernización de las instalaciones	Bontis et al. (2000)
	Capacidad de innovación	Bontis et al. (2000)

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Métodos estadísticos

El proceso seguido presenta varias fases, de acuerdo con los objetivos buscados. En primer lugar, se agrupan los ítems que caracterizan cada bloque de las fuentes de ventajas competitivas, para observar cómo los empresarios los combinan y utilizan para generar sus resultados. A continuación, se clasifican las empresas según las agrupaciones estratégicas previamente establecidas.

Para elaborar los constructos que caracterizan los diferentes elementos de los bloques de fuentes de ventajas competitivas utilizaremos el análisis de componentes principales (Hair et al., 2006). El número de componentes utilizados para medir cada constructo se decide mediante el gráfico de sedimentación, asegurando que la varianza explicada sea alrededor del 50 % (Costello y Osborne, 2005). Cuando sea necesario rotar las componentes, haremos una rotación oblimin directa con 0, puesto que permite que haya interrelación entre las componentes. El grado de validez viene dado por el test de Bartlett que contrasta si existe algún tipo de información común entre los ítems originales. Para evaluar la inclusión de un ítem en el modelo se hace uso de la comunalidad que indica la parte explicada de ese ítem por el modelo. Si es menor de 0,4 será eliminado (F-Jardon y Martos, 2011). Para establecer la confiabilidad del instrumento de medida y recolección de datos, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, que determina la consistencia interna del cuestionario diciéndonos si los ítems utilizados para medir un único constructo son coherentes entre sí (Cronbach, 1951). El criterio utilizado para evaluar su validez consiste en comprobar que es mayor de 0,6 (Nunnally y Bernstein, 1994).

Posteriormente, para clasificar las empresas, se hace uso de un análisis de k-medias. Dicha clasificación asigna los individuos a grupos, cuyos componentes son similares entre sí, pero son diferentes de los demás grupos, en cuanto a una serie de características, previamente seleccionadas (Hair et al., 2006).

Para comprobar las diferencias entre grupos se hizo uso de un test de Kruskal-Wallis, que no necesita la normalidad de las variables, suposición difícilmente verificable en datos en escala de Likert. Posteriormente se analizan dos a dos

mediante test de Mahn-Whitney para comprobar cuál o cuáles de los grupos son diferentes de los otros (Newbold et al., 2002).

Resultados empíricos

A continuación, se presentan las valoraciones de las fuentes de ventajas competitivas que hacen los empresarios entrevistados dentro del modelo propuesto previamente (Grant, 2005; Jardon y Martos, 2010).

Fuentes de ventajas competitivas en pymes madereras de Misiones

La característica más valorada es el sistema organizativo (véase tabla 7.5), señalando la importancia que le dan a la propia empresa. Valoración similar alcanzan la amplitud de la cartera de productos y la lealtad del cliente. En conjunto, indican los tres pilares de la competitividad de estas empresas: la organización, la variedad de productos y la lealtad del cliente. Lo menos valorado son los recursos naturales y la calidad de los productos, indicando cómo es la competitividad, basada en la variedad de productos más que en la calidad, pues la madera no importa, sino más bien cómo se logra conseguir.

De modo complementario, exponemos la valoración que los empresarios hacen de las diferentes fuentes de ventajas competitivas en cada uno de los bloques previamente señalados. Se observa que entre los recursos tangibles los más valorados son los recursos tecnológicos y las instalaciones, aspecto esencial en estas pymes, que necesitan de tecnología para competir. En segundo lugar, valoran los recursos financieros, puesto que los necesitan para la compra de los recursos tecnológicos. Sin embargo, es llamativo que a los recursos naturales no les den valor, posiblemente porque consideran la madera como un genérico y no tienen procesos de certificación y homologación bien establecidas. Es interesante notar que prácticamente todos los ítems son considerados importantes, salvo los recursos naturales.

Los activos intangibles los hemos subdivido en tres aspectos: capital humano, capital estructural y capital relacional. Los aspectos de capital humano son todos

valorados como fuente de ventaja competitiva importante, destacando la actitud de los directivos y trabajadores. Los elementos de capital estructural también son fuente de ventaja competitiva importante, destacando la organización, si bien la tecnología está valorada muy de cerca. Respecto del capital relacional lo más valorado es la lealtad de los clientes. Es llamativo cómo las relaciones con los clientes pasan a un segundo plano, aunque siguen consideradas como ventaja competitiva importante.

TABLA 5. FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS

FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS		MEAN	SD	T-TEST	P-VALUE
Capital humano	La formación de los directivos y trabajadores	3,458	1,672	3,528	0,000
	La actitud de los directivos y de los trabajadores	3,575	1,644	4,230	0,000
	Las capacidades de los directivos y trabajadores	3,280	1,732	2,074	0,020
Capital estructural	El conocimiento tecnológico y las tecnologías en uso de la empresa	3,585	1,408	4,736	0,000
	El sistema organizativo	4,100	0,999	12,060	0,000
	La cultura empresarial	3,646	1,467	5,021	0,000
Capital relacional	Las relaciones con clientes	3,270	1,756	1,873	0,032
	Las relaciones con proveedores	3,697	1,523	5,258	0,000
	Las relaciones con otras instituciones	3,983	1,191	8,966	0,000
	La reputación e imagen de la empresa	3,554	1,699	3,966	0,000
	La lealtad y credibilidad de los clientes	4,000	1,177	9,611	0,000
Recursos tangibles	Los recursos financieros	3,593	1,401	4,395	0,000
	Las instalaciones y los recursos tecnológicos	3,603	1,426	4,748	0,000
	Los recursos naturales	3,016	1,688	0,105	0,458

Continúa

FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS		MEAN	SD	T-TEST	P-VALUE
Capacidades organizativas	El sistema de dirección	3,877	1,276	7,836	0,000
	El sistema de fidelización de los clientes	3,891	1,244	8,101	0,000
	El servicio postventa	3,456	1,235	3,944	0,000
	El proceso de aprovisionamiento	3,364	1,707	2,235	0,014
	El proceso de diseño	3,964	1,270	7,957	0,000
	El sistema de información	3,948	1,012	10,096	0,000
	El proceso de investigación y desarrollo	3,386	1,259	3,274	0,001
	El sistema de producción	3,522	1,653	3,707	0,000
	El proceso de comercialización y venta	4,031	1,351	8,635	0,000
	La promoción de los productos/servicios	3,921	1,269	8,145	0,000
Factores clave	El precio que tienen los productos/servicios	3,725	1,537	5,539	0,000
	La amplitud de la cartera de productos/servicios	4,036	1,313	8,280	0,000
	La exclusividad de los productos/servicios	3,926	1,251	7,693	0,000
	La calidad de los productos/servicios	3,171	1,827	1,110	0,134
	El cliente y sus características	3,818	1,295	7,260	0,000
	Las áreas geográficas en las que compra	3,951	1,329	7,902	0,000
Territorio	Las áreas geográficas en las que produce	3,685	1,512	5,473	0,000
	Las áreas geográficas en las que vende	3,826	1,439	6,742	0,000

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

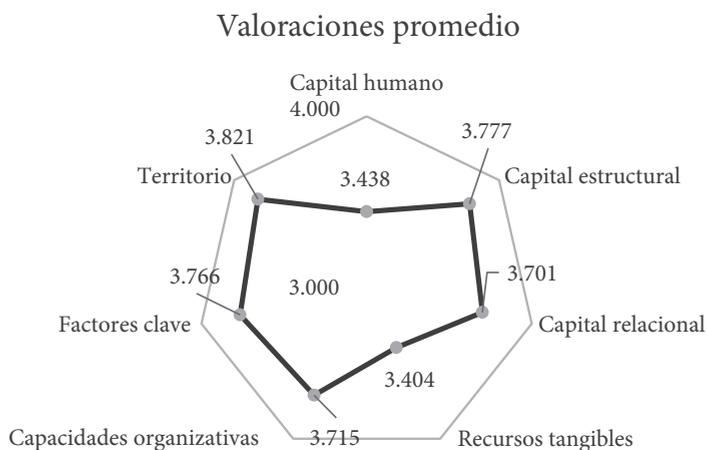
Las capacidades organizativas aparecen muy dispares. Hay dos aspectos que no son considerados importantes. El más valorado es el proceso de comercialización y venta, lo que contrasta con la visión del capital relacional en que los clientes no parecían tan importantes, si bien buscan su lealtad. El menos valorado es el proceso de investigación y desarrollo, posiblemente porque estas empresas no buscan competir con innovaciones importantes (Viswanathan et al., 2010).

Entre los factores clave destaca la amplitud de la cartera de productos indicando que estas empresas buscan competir esencialmente por la variedad de sus productos más que por la calidad. En segundo lugar colocan la exclusividad y la promoción, sugiriendo que la adaptación personalizada al cliente es importante (Berry y Cooper, 1999).

Finalmente, la zona es muy valorada y es considerada muy importante en estas pymes, indicando la importancia de la localización para competir en este sector. La más valorada es la zona de compra, lo que evidencia que, aunque es muy genérica la madera utilizada, valoran el lugar donde la obtienen (Vázquez-Barquero, 1999).

La figura 3 recoge las valoraciones promedio de cada uno de los aspectos considerados como fuente de ventaja competitiva. Se observa que el territorio es el más importante, ya que estas empresas tienden a competir aprovechando su localización (Bennett y Smith, 2002). Los recursos tangibles son los menos importantes, dada la poca atención que dan a los recursos naturales. El capital estructural, sobre todo, y el capital relacional aparecen muy valorados como fuentes de ventaja competitiva. Sin embargo, el capital humano es valorado menos importante que los anteriores, aunque es bien sabido que está en la base de todo el capital intelectual de la empresa (Bontis, 1998).

FIGURA 3. FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En general, se observa que la mayoría de los sistemas y procesos están bien valorados, lo que sugiere que la cadena de valor está más o menos formalizada.

Desempeño

Finalmente, dedicamos un breve apartado a analizar el desempeño empresarial, tal como lo ven los empresarios del sector. La tabla 6 señala que los más valorados son la modernización de las estructuras y la productividad. Estas características, junto con la facturación y flujo de caja, son las únicas en las que piensan que han mejorado ligeramente.

La primera sugiere la importancia de la adecuación a los cambios y de las inversiones para modernizarse que estas empresas están afrontando. La segunda recalca el interés por ser productivos como principal objetivo de la empresa, dejando en segundo lugar aspectos asociados a la mejora financiera, tales como la rentabilidad. Al analizar cuál de estos resultados se puede considerar que realmente ha mejorado, solo la productividad y la facturación lo hacen, pues los empresarios por término medio se proponen vender eficientemente.

TABLA 6. DESEMPEÑO EMPRESARIAL

	ÍTEM	MEAN	SD	T-TEST	P-VALUE
Crecimiento	Facturación	3,260	0,655	4,922	0,000
	Número de empleados	2,645	0,986	-4,442	1,000
Financieros	Beneficio neto	2,946	0,736	-0,894	0,814
	Cash flow	3,053	0,812	0,799	0,213
	Rentabilidad	2,921	0,705	-1,381	0,95
	Solvencia	2,945	0,596	-1,110	0,866
Organizativos	Formación tecnológica de los empleados	2,714	0,721	-4,921	1,000
	Productividad	3,171	0,617	3,416	0,000
	Modernización de las instalaciones	3,103	0,797	1,608	0,055
	Capacidad de innovación	2,797	0,804	-3,166	0,999
	Uso de las nuevas tecnologías	2,854	0,838	-2,190	0,985

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La evaluación del resto de ítems muestra que han empeorado, por lo que no se puede suponer que tengan resultados satisfactorios. Se observa que son significativamente no satisfactorios los resultados en generación de empleo, formación tecnológica, capacidad de innovación y uso de nuevas tecnologías. Es destacable el bajo nivel que tiene la creación de empleo, el único fin social del que todos esperan empeoramiento.

Clasificación de las empresas de acuerdo con sus fuentes de ventajas competitivas

Para hacer la clasificación, inicialmente agrupamos el conjunto de cada bloque de fuentes de ventajas competitivas en un único factor que resuma su información. Al observar cuáles de los ítems consideran de modo conjunto los

empresarios, comprobamos que entre los recursos desaparecen el conocimiento tecnológico en el capital intelectual y los recursos tecnológicos dentro de los recursos tangibles, posiblemente por lo limitado que aparece ese conocimiento entre los encuestados (véase tabla 7).

De las capacidades organizativas se descuelgan el sistema de producción y el proceso de aprovisionamiento, que no coinciden con el resto de los ítems.

TABLA 7. FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS

BLOQUE	ÍTEM	CARGA FACTORIAL
Capital intelectual	La formación de los directivos y trabajadores	,666
	La actitud de los directivos y de los trabajadores	,742
	Las capacidades de los directivos y trabajadores	,687
	El sistema organizativo	,628
	La cultura empresarial	,693
	Las relaciones con clientes	,695
	Las relaciones con proveedores	,659
	Las relaciones con otras instituciones	,624
	La reputación e imagen de la empresa	,823
	La lealtad y credibilidad de los clientes	,671
Recursos tangibles	Los recursos financieros	,827
	Los recursos naturales	,827
Capacidades organizativas	El sistema de dirección	,539
	El sistema de fidelización de los clientes	,696
	El servicio postventa	,622
	El proceso de diseño	,660
	El sistema de información	,719

Continúa

BLOQUE	ÍTEM	CARGA FACTORIAL
	El proceso de investigación y desarrollo	,734
	El proceso de comercialización y venta	,800
Factores estratégicos	La promoción de los productos/servicios	,887
	El precio que tienen los productos/servicios	,886
	La amplitud de la cartera de productos/servicios	,873
	La exclusividad de los productos/servicios	,830
	La calidad de los productos/servicios	,556
	El cliente y sus características	,740
	Territorio	Las áreas geográficas en las que compra
Las áreas geográficas en las que produce		,742
Las áreas geográficas en las que vende		,773

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Después de diferentes ensayos hemos optado por cuatro agrupaciones, cuyos centros se recogen en la tabla 8, y que podemos interpretar como diferentes orientaciones de la estrategia de la empresa. El primer grupo está basado esencialmente en las capacidades organizativas puesto que es en lo que se destacan esas empresas. El segundo estaría basado en el capital intelectual y los factores estratégicos, el tercero en los recursos tangibles, dentro de baja competitividad, y el cuarto el que menos factores de competitividad presenta. Se comprobó mediante el test de Kruskal Wallis que todos los bloques son significativamente diferentes.

TABLA 8. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

GRUPO ESTRATÉGICO	TERRITORIO	CAPITAL INTELLECTUAL	CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	FACTORES ESTRATÉGICOS	RECURSOS TANGIBLES
1	,6982260	,6300312	,8719431	,7532237	,7679911
2	,9103879	1,1519198	,6314369	1,1064794	-1,9496675
3	-,2278555	-,1411879	-,2721704	-,2340806	,0759438
4	-1,2909406	-1,4315649	-1,3938662	-1,4715948	-,5806769

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Cada uno de esos grupos parece encontrarse en un estadio diferente de las fases de evolución de las pymes. El grupo 1 se encontraría en la fase inicial, mientras que el grupo 4 se encontraría en la fase de desarrollo.

Relación con los resultados

Al analizar los comportamientos de cada grupo en promedio con respecto a los resultados observamos una serie de características que permiten discriminar parcialmente entre ellos (véase tabla 9). En los resultados financieros se destaca el grupo basado en recursos tangibles por encima, y el grupo no estratégico por abajo, salvo en el *cash flow*, que parece ser similar en todos los grupos.

La facturación presenta diferencias significativas, destacando el grupo orientado al capital intelectual por encima, aunque ese grupo es el que menos empleo genera. Por debajo se encuentra el grupo no estratégico.

En los resultados organizativos también aparecen ligeras diferencias. El grupo basado en capital intelectual se destaca en modernización de las estructuras y en

el uso de las tecnologías. El grupo basado en recursos tangibles es el que peor resultado manifiesta en estos ítems, salvo en la productividad.

TABLA 9. DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

ÍTEM	GRUPO ESTRATÉGICO					SIGNIFICACIÓN
	BASADO EN CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	BASADO EN CAPITAL INTELECTUAL	BASADO EN RECURSOS TANGIBLES	No ESTRATÉGICO	TOTAL	
La facturación	3,29	3,67	3,31	2,58	3,19	***
El <i>cash Flow</i>	3,09	3,22	3,06	2,68	3,01	**
El beneficio neto	2,91	2,89	3,15	2,63	2,94	***
La rentabilidad	2,82	2,89	3,06	2,79	2,90	*
La solvencia	2,88	2,89	3,09	2,79	2,94	*
El número de empleados	2,68	1,11	2,94	2,79	2,64	***
La formación tecnológica de los empleados	2,71	2,44	2,62	2,63	2,63	NS
La productividad	3,24	3,11	3,15	2,95	3,14	NS
La modernización de las instalaciones	2,97	3,44	2,97	3,16	3,05	**
La capacidad de innovación	2,85	2,78	2,52	2,95	2,75	***
El uso de las nuevas tecnologías	2,76	3,44	2,62	2,87	2,80	***

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Discusión

Una vez obtenidos los diferentes grupos y analizados sus comportamientos, podemos establecer una serie de conclusiones previas que permiten comprender mejor las características de cada fase del desarrollo de las empresas y su efecto sobre los resultados empresariales.

Las empresas analizadas se ajustan a las diferentes fases del desarrollo, salvo la de competitividad, en la que no se encuentra ninguna de las empresas analizadas.

En la fase inicial, las empresas se orientan, esencialmente, al corto plazo (Gatto, 1999), buscando los resultados financieros, sin importarles ningún recurso o capacidad específico. Parece que utilizan los que tienen, pero sin un diseño estratégico claro. Su orientación a largo plazo se manifiesta en buscar la modernización de sus estructuras.

En la segunda fase se encuentran las empresas que compiten esencialmente en recursos tangibles. Están en una situación básica, similar a las anteriores empresas, iniciando su proceso, pero ya se plantean establecer un diseño estratégico, si bien se basa únicamente en lo más visible que son los recursos tangibles. Su objetivo esencial es también el corto plazo y, por lo tanto, mejorar sus resultados financieros, sin importarles mucho el desempeño organizativo. No obstante, como medio de obtener beneficios a corto plazo, se preocupan por la productividad de la empresa.

En la fase de crecimiento se encuentran empresas que ya están más orientadas al crecimiento y, por lo tanto, al largo plazo. Compiten esencialmente en recursos intangibles y ya tienen bien establecidos sus objetivos estratégicos. Se destacan en las ventas, el uso de nuevas tecnologías y en la modernización de las estructuras. No se preocupan por el crecimiento del empleo, por lo que la orientación es exclusivamente al crecimiento económico de la empresa. En ese sentido, combinan una visión a largo plazo con una preocupación por el corto plazo.

El cuarto grupo se apoya esencialmente en las capacidades organizativas. Es un paso más en el crecimiento estratégico de la empresa que busca un desarrollo

más equilibrado, por lo que el desempeño económico y el organizativo son importantes. Normalmente, no se destaca en ninguno de ellos, aunque se mantiene por encima de la media en la mayoría. En el caso particular de estas empresas se observa una mayor productividad que el resto.

No aparece un grupo de empresas que compitan en competencias distintivas, más orientado a la innovación. Sin embargo, los resultados expuestos sugieren la validez de la proposición establecida previamente.

Conclusiones

El trabajo analiza las fuentes de ventajas competitivas en pymes madereras latinoamericanas, comprobando cómo las utilizan y cuáles son sus orientaciones estratégicas de acuerdo con la RVB. La teoría previa permite sugerir que las fuentes de ventajas competitivas se pueden agrupar en recursos tangibles, recursos intangibles, capacidades organizativas, factores clave de éxito y el territorio donde la empresa desarrolla su actividad (Grant, 2005; F-Jardon y Martos, 2014).

En primer lugar, se analiza la valoración que los empresarios dan a sus fuentes de ventajas competitivas, observando que las características más valoradas son el sistema organizativo, la amplitud de la cartera de productos y la lealtad del cliente.

Si estudiamos cómo evalúan las fuentes de ventajas competitivas dentro de cada uno de los bloques previamente definidos, se observa que entre los recursos tangibles los más valorados son los recursos tecnológicos y las instalaciones. Los activos intangibles los hemos subdividido en capital humano, capital estructural y capital relacional. El aspecto de capital humano más valorado es la actitud de los directivos y trabajadores. En el capital estructural se destacan la organización y la tecnología. En el capital relacional lo más valorado es la lealtad de los clientes. La capacidad organizativa más valorada es el proceso de comercialización y venta. Entre los factores clave se destaca la amplitud de la cartera de productos, y en el territorio lo más valorado es la zona de compra.

De modo conjunto, el bloque más valorado es el territorio, lo que sugiere que estas empresas compiten aprovechando su localización (Bennett y Smith, 2002).

Trabajos previos han mostrado que existen diferentes fases en el desarrollo de las empresas. Las pymes latinoamericanas y, en general en los países en vías de desarrollo, tienden a quedarse en las fases iniciales, es decir, no crecen y participan en más o menos grados de la economía informal. Por ese motivo, tiene interés analizar las fases específicas de estas empresas con la idea de establecer políticas que faciliten su desarrollo y sugerir estrategias concretas que las hagan crecer.

Este trabajo clasifica las empresas, de acuerdo con su desarrollo, según los objetivos estratégicos y los recursos y capacidades en los que compiten. Los resultados muestran que existen cinco fases, aunque estas empresas solo se quedan en las cuatro primeras.

En la fase inicial las empresas se orientan, esencialmente, al corto plazo, buscando los resultados financieros, sin importarles ningún recurso o capacidad específico. En la segunda fase se encuentran las empresas que compiten esencialmente en recursos tangibles, con un cierto diseño estratégico y cuyo objetivo esencial es también el corto plazo. En la fase de crecimiento se encuentran empresas que ya están más orientadas al crecimiento y, por lo tanto, al largo plazo, compitiendo esencialmente en recursos intangibles con objetivos estratégicos ya establecidos. El cuarto grupo se apoya en las capacidades organizativas, buscando un desarrollo más equilibrado, tanto a corto como a largo plazo.

Las diferentes fases de desarrollo permiten sugerir diferentes orientaciones para los empresarios. Aquellas empresas que se encuentran en la fase inicial deberían establecer principios estratégicos, analizar cuáles son sus recursos y capacidades y definir cuales les interesa aprovechar para competir. Las empresas que se encuentran en la fase básica deberían establecer qué activos intangibles necesitan fortalecer y cómo organizar sus capacidades para competir también en el largo plazo. Las empresas que se encuentran en fase de crecimiento deberían fortalecer sus capacidades organizativas y equilibrar su desempeño para mantener una competitividad sustentable. Las empresas en la fase de desarrollo deberían orientarse más hacia la innovación, estableciendo competencias

distintivas que les permitan generar nuevos productos o procesos para mantener su competitividad futura.

De modo similar, las actuaciones políticas deberían orientarse en una doble dirección. Por una parte, acciones comunes a todas las empresas, si bien los aspectos de cada una de las actuaciones sería conveniente adaptarlas a las características específicas. Por otra parte, deberían establecerse acciones para cada tipo de empresa. En el campo común parece necesario un esfuerzo por fomentar la cooperación y facilitar la modernización de las estructuras, dado que en general las empresas son proclives a esta actuación, para que se vaya inculcando una actitud positiva hacia la innovación.

En el campo específico hace falta un esfuerzo por formar a los empresarios, especialmente en dirección estratégica y gestión, si bien los contenidos de la formación deberían adaptarse al estado de cada empresa, puesto que en la fase inicial hace falta explicar el funcionamiento de una empresa, mientras que en la fase de desarrollo el interés estará centrado en desarrollar competencias distintivas y en innovar.

El trabajo presenta algunas limitaciones en cuanto a su posible extensión a otros países y sectores, debido a que solo analiza empresas madereras de una región de Argentina. Sin embargo, sus características parecen representar bien el sentir de muchas otras empresas de países en vías de desarrollo. Además, las fuentes de ventajas competitivas han sido preguntadas directamente a los empresarios, lo que genera un posible sesgo de autoconfianza. El hecho de analizarlas de modo comparativo permite soslayar ese problema. Finalmente, los datos son de un periodo de tiempo que puede estar condicionado por la situación específica del país. Futuros estudios podrían incluir otras variables y datos de panel.

Referencias

Altenburg, T. y Meyer-Stamer, J. (1999). How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development*, 27(9), 1693-1713.

- Anand, J., Brenes, E., Karnani, A. y Rodriquez, A. (2006). Strategic responses to economic liberalization in emerging economies: Lessons from experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 365-371.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Balakrishnan, S. y Fox, I. (1993). Asset specificity, firm heterogeneity and capital structure. *Strategic Management Journal*, 14(1), 3-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140103>
- Barbier, E. B. (2010). Poverty, development, and environment. *Environment and Development Economics*, 15(6), 635-660. <https://doi.org/10.1017/S1355770X1000032X>
- Barney, J. B. (1996). The Resource-based Theory of the Firm. *Organization Science, INFORMS: Institute for Operations Research*, 7(5), 469-469. DOI: 10.1287/orsc.7.5.469
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. y Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Bennett, R. J. y Smith, C. (2002). Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 73-86.
- Berry, W. L. y Cooper, M. C. (1999). Manufacturing flexibility: methods for measuring the impact of product variety on performance in process industries. *Journal of Operations Management*, 17(2), 163-178. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00033-3)
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Bontis, N., Keow, W. C. C. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital, MCB UP Ltd*, 1(1), 85-100.

- Brenes, E. R., Haar, J. y Requena, B. (2009). Latin America: Environmental and firm-level challenges. *Journal of Business Research, Elsevier Inc.*, 62(9), 849-853.
- Bridoux, F. (1997). A Resource-Based Approach to Performance and Competition : An Overview of the Connections between Resources and Competition. *Strategic Management Journal*, 18(1), 1-21.
- Bruhn, B. M., Karlan, D. y Schoar, A. (2010). What Capital is Missing in Developing Countries ? *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 100(2), 629-633. DOI: 10.1257/aer.100.2.629
- Camisón Zornoza, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=190507>
- Carmeli, A. (2004). Assessing Core Intangible Resources. *European Management Journal*, 22(1), 110-122. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2003.11.010>
- Carson, D. y Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070505>
- Chen, M. C., Cheng, S. J. y Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital, Emerald Group Publishing Limited*, 6(2), 159-176.
- Coff, R.W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Operations Research*, 10(2), 119-134. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
- Coff, R. y Kryscynski, D. (2011). Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- Costa, R. V, Fernández-Jardon Fernández, C. M. y Figueroa Dorrego, P. (2014). Critical elements for product innovation at Portuguese innovative SMEs:

- an intellectual capital perspective. *Knowledge Management Research & Practice*, 12(3), 322-338. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.15>
- Costello, A. B. y Osborne, J. W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Citeseer, 10(7), 1-9. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation, and firm performance. *Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited*, 9(3), 101-115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., Cruz-González, J. y Amores-Salvadó, J. (2011). Radical innovation from relations-based knowledge: empirical evidence in Spanish technology-intensive firms. *Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited*, 15(5), 722-737. <https://doi.org/10.1108/13673271111174294>
- Deshpande, S. P. y Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management, International Council of Small Business*, 32(2), 49-56.
- Eijdenberg, E. L., Paas, L. J. y Masurel, E. (2015). Entrepreneurial motivation and small business growth in Rwanda. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, Emerald Group Publishing Limited*, 7(3), 212-240. DOI: 10.1108/JEEE-01-2015-0004
- Eunni, R. V, Brush, C. G. y Kasuganti, R. R. (2007). SMEs in emerging markets – an overview. *International Journal of Emerging Markets*, 2(2), 18-21. <https://doi.org/10.1108/ijoem.2007.30102baa.002>
- F-Jardon, C. M. y Martos, M. S. (2011). Un método para determinar competencias distintivas en pequeñas y medianas empresas? *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 195-214. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273419420001>

- F-Jardon, C. M. y Martos, M. S. (2014). Capital intelectual y competencias distintivas en pymes madereras de Argentina. *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 634-646. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140604>
- F-Jardon, C. M. y Pagani, R. N. (2016). Is collective efficiency in subsistence clusters a growth strategy? The case of the wood industry in Oberá, Argentina. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 232-255. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-11-2013-0197>
- Freaza, M. A. (2000). *Economía de misiones, aspectos y actividades relevantes*. Imprenta AR.
- Gaibraith, J. (1982). The stages of growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70-79. <https://doi.org/10.1108/ebo38958>
- Gattermann, M., Hoffmann, C. y Hooley, G. (2007). Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 47(4), 46-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118709005>
- Gatto, F. (1999). Mercosur: its challenges to small and medium-sized industrial enterprises in terms of competition. *Cepal Review*, (68), 61-77.
- Gilmore, A. y Carson, D. (1999). Entrepreneurial Marketing by Networking. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12(2), 31-38.
- 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>
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6.ª ed.), Pearson Prentice Hall.
- Helfat, C. E. (1994). Firm-Specificity in Corporate Applied R&D. *Organization Science*, 5(2), 173-184. <https://www.jstor.org/stable/2635013>
- Hoogstra, G. J. y van Dijk, J. (2004). Explaining Firm Employment Growth: Does Location Matter? *Small Business Economics*, 22(3/4), 179-192. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000022218.66156.ac>

- Hornsby, J. S. y Kuratko, D. F. (2003). Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- Hutchinson, V. y Quintas, P. (2008). Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know? *International Small Business Journal*, 26(2), 131-154. <https://doi.org/10.1177/0266242607086571>
- Inter American Development Bank (IDB) y Enterprise Research Institute (ERI). (2008). From Intervention to Empowerment: A New Approach to Assisting SMEs in Latin America. <https://publications.iadb.org/en/intervention-empowerment-new-approach-assisting-smes-latin-america-regulation-procurement-and>
- Jardon, C. M. (2015). The use of intellectual capital to obtain competitive advantages in regional small and medium enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 486-496. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2014.4>
- Jardon, C. M., Gutawski, S., Martos, S., Aguilar, C. y Barajas, A. (2007). *Visión estratégica de la cadena empresarial de la madera de Oberá*. Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones.
- Jardon, C. M. y Martos, M. S. (2010). Determinación de competencias distintivas en Pymes el caso de Vigo y su área de influencia (España). *Visión de Futuro*, 14(2), 73-90.
- Jardon, C. M. y Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 457-484.
- Javernick-Will, A. N. (2009). Organizational learning during internationalization: acquiring local institutional knowledge. *Construction Management and Economics*, 27(8), 783-797. <https://doi.org/10.1080/01446190903117801>
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review, Emerald Group Publishing Limited*, 23(3), 260-283. <https://doi.org/10.1108/10595421311319834>

- Katchova, A. (2010, 15-16 de abril). *Structural Changes in U.S. Agriculture: Financial Performance of Farms in Transition* [ponencia]. 114th EAAE Seminar “Structural Change in Agriculture”, Berlín, Alemania.
- Ketelhohn, W. (1998). What is a Key Success Factor? *European Management Journal*, 16(3) 335-340. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00010-3)
- Kim, D.-J. y Kogut, B. (1996). Technological Platforms and Diversification. *Organization Science*, 7(3), 283-301.
- Klein, J. (2002). Beyond competitive advantage. *Strategic Change*, 11(6), 317-327. DOI: 10.1002/jsc.606
- Kotler, P. (1999). *Marketing Management: Millennium Edition* (10.^a ed.). Prentice Hall.
- Lahiri, S., Kedia, B. L. y Mukherjee, D. (2012). The impact of management capability on the resource–performance linkage: Examining Indian outsourcing providers. *Journal of World Business*, 47(1), 145-155. DOI:10.1016/j.jwb.2011.02.001
- London, T., Anupindi, R. y Sheth, S. (2010). Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research*, 63(6), 582-594.
- López-Bazo, E., Requena, F. y Serrano, G. (2006). Complementarity between local knowledge and internationalization in regional technological progress. *Journal of Regional Science*, 46(5), 901-929. DOI: 10.1111/j.1467-9787.2006.00490.x
- Mata, F. J., Fuerst, W. L. y Barney, J. B. (1995). Information Technology And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487-505. <https://doi.org/10.2307/249630>
- McAdam, R., Reid, R. y Shevlin, M. (2014). Determinants for innovation implementation at SME and inter SME levels within peripheral regions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 20(1), 66-90. DOI: 10.1108/IJEER-02-2012-0025
- Mohedano-Suanes, A. y Benavides-Espinosa, M. M. (2013). Technology transfer, specific local knowledge and entrepreneurial partner control in international

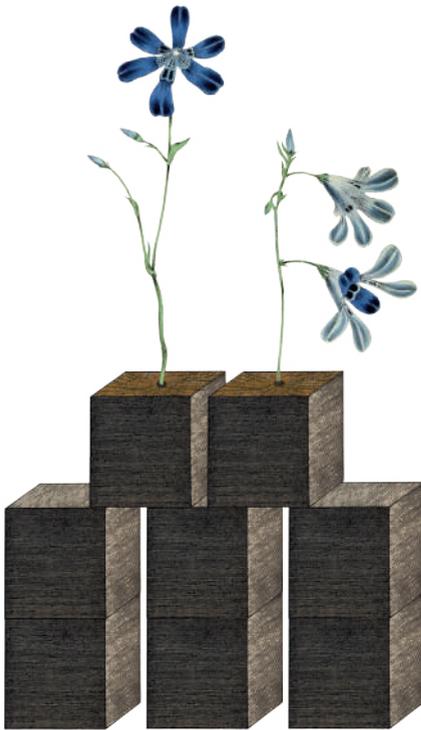
- joint ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1), 95-112. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0244-1>
- Newbold, P., Carlson, W. L. y Thorne, B. M. (2002). *Statistics of Business and Economic* (5.^a ed.). Prentice Hall.
- Nugent, J. B. y Yhee, S-J. (2002). Small and Medium Enterprises in Korea: Achievements, Constraints and Policy Issues. *Small Business Economics*, 18, 85-119. <https://doi.org/10.1023/A:1015181911497>
- Nunnally, J. y Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D. y Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing, Routledge*, 10(3), 205-223. DOI: 10.1080/09652540210151388
- Pelham, A. M. (1997). Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76. <https://www.jstor.org/stable/40469836>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive, Academy of Management*, 19(4), 95-108. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417910>
- Popadiuk, S. y Ricciardi, G. (2011). Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. *Gestão & Produção*, 18(1), 193-204. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100014>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- Puppo, J. M. (2003). *Aportes para una estrategia PYME en la Argentina*. CEPAL.
- Rangone, A. (1999). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*. 12(3), 233-248. <https://doi.org/10.1023/A:1008046917465>

- Ritchie, B. y Brindley, C. (2005). Cultural determinants of competitiveness within SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 104-119. DOI: 10.1108/14626000510579671
- Romero Ullmann, R. (1989). *Estructuras empresarias para el comercio internacional* (2.^a ed.). Ediciones De Palma.
- Rumelt, R. P. y Kunin, E. (2003) What in the World is Competitive Advantage? 105.
- Sánchez-Acosta, M. (2005). Situación foresto-industrial de Argentina al 2005 (Ejemplo de una cadena forestal). *Serie Técnica*, (35) , 23-44.
- Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. y Jardon, C. (2010). The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms. *International Business & Economics Research Journal*, 9(9), 53. <https://doi.org/10.19030/iber.v9i9.625>
- Santos-Rodrigues, H., Figueroa Dorrego, P. y Fernandez Jardon, C. (2008). Knowledge and Innovativeness. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 7(8), 87-92.
- Schoar, A. (2010). The Divide between Subsistence and Transformational Entrepreneurship. En J. Lerner y S. Stern (eds.), *Innovation Policy and the Economy*, 10, (pp. 57-81). University of Chicago Press.
- Scott, M. y Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, Pergamon, 20(3), 45-52.
- Spillan, J. E. y Parnell, J. (2006). Marketing Resources and Firm Performance Among SMEs. *European Management Journal*, 24(2-3), 236-245. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.013>
- Spillan, J. E. y Ziemnowicz, C. (2003). Strategic Management in Small Retail Businesses: The Case of Guatemala. *International Small Business Journal*, 21(4), 461-478.
- Tański, N., Báez, L. y Clérico, C. (2012). *La gestión asociativa entre pymes En el sector de la foresto industria y actividades relacionadas, en la provincia de Misiones*. Edit. Universitaria.
- Tański, N. C. y Fernández Jardon, C. M. (2015). Los procesos de aprendizaje como propulsores del cambio en las Pymes foresto industriales en Misiones. *Visión de Futuro, Universidad Nacional de Misiones*, 19(1),180-205.

- Teach, R. (1990). Entrepreneurship And Marketing: The Pricing And Distribution Link To Success. En G. Hills, R. Laforge y H. Welsch (eds.), *Research At The Marketing/Entrepreneurship Interface* (pp. 351-356), The University Of Illinois at Chicago.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan*, 45(1), 8-37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Toledo-López, A., Díaz-Pichardo, R., Jiménez-Castañeda, J. C. y Sánchez-Medina, P. S. (2012). Defining success in subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658-1664. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.02.006
- Valmohammadi, C. y Servati, A. (2011). Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 493-511. <https://doi.org/10.1108/17410401111140400>
- Vázquez-Barquero, A. (1999). Inward investment and endogenous development. The convergence of the strategies of large firms and territories? *Entrepreneurship & Regional Development, Routledge*, 11(1) 79-93. <https://doi.org/10.1080/089856299283308>
- Viswanathan, M., Sridharan, S. y Ritchie, R. (2010). Understanding consumption and entrepreneurship in subsistence marketplaces. *Journal of Business Research*, 63(6), 570-581.
- Wagner, S. M. (2006). A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage. *Journal of Business Research*, 59(6), 686-695.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2) 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>

- Yaseen, S. G., Dajani, D. y Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Computers in Human Behavior*, 62, 168-175. DOI:10.1016/j.chb.2016.03.075
- Zahra, S. A. y Das, S. R. (1993). Building competitive advantage on manufacturing resources. *Long Range Planning*, 26(2), 90-100. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90140-B](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90140-B)
- Zambaldi, F., Aranha, F., Lopes, H. y Politi, R. (2011). *Credit granting to small firms: A Brazilian case*”, *Journal of Business Research*, 64(3), 309-315.
- Zevallos, E. (2003). Micro, small and medium-sized enterprises in Latin America. *CEPAL Review*, 79, 51-68.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS



Jhon Jaime Arango Benjumea
César Alveiro Montoya Agudelo
Miguel Ángel Vásquez Mira

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Arango Benjumea, J. J., Montoya Agudelo, C. A. y Vásquez Mira, M. A. (2021). La estrategia de marketing organizacional en las pequeñas y medianas empresas. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 281-309). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

En el presente escrito se hace una reflexión sobre la importancia que tiene la definición de las estrategias de marketing como elemento esencial para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Se abordan los principales conceptos que están relacionados con la mercadotecnia, el mercadeo, el cliente, las estrategias de venta y de marketing, el ciclo de vida de los productos, la estructura de las pymes y su caracterización, elementos que esperan sean comprendidos por los lectores e identificados en su valor para el desarrollo de las pymes como fuente laboral.

PALABRAS CLAVE: mercadotecnia, marketing, pymes, demanda, producto, promoción, plaza.

ABSTRACT

In this document, a reflection is made of the importance of the definition of marketing strategies as an essential element for the development of small and medium-sized companies. The authors address the main concepts that are related to marketing, marketing, the customer, sales strategies, development of marketing strategies, the life cycle of products, the structure of SMEs and their characterization, elements that are they hope to be understood by readers and identify their value for the development of this type of organization as a source of employment.

KEYWORDS: Marketing, Marketing, SMEs, Demand, Product, Promotion, Plaza.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar uma revisão das contribuições acadêmicas que têm sido feitas sobre a gestão da cultura organizacional e sua contribuição para o desempenho da inovação, em consonância com a evolução da gestão organizacional. Para cumprir este propósito, a literatura é revisada a partir da busca de artigos acadêmicos na base de dados Web of Science, seguida de um processo de referência cruzada por meio do qual são identificados os estudos e textos de relevante impacto. Os resultados sugerem que a cultura é um campo de conhecimento necessário à gestão organizacional atual, facilitando ou dificultando comportamentos baseados em valores e premissas básicas voltadas para a inovação e suas diversas dimensões, que também são essenciais para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Conclui-se que tanto a gestão da cultura como da inovação organizacional, mais do que processos isolados, são questões estratégicas que devem ser geridas pela alta direção com uma visão holística, com o apoio metodológico das áreas responsáveis pela sua estrutura e implementadas com a participação dos todos os membros da organização.

PALAVRAS-CHAVE: cultura organizacional, gestão organizacional, inovação, ecossistemas de inovação.

Introducción

La informalidad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (pymes) se puede entender como la falta de planeación, ejecución, evaluación y prospectiva de la estrategia organizacional (Aguilar-Cruz, 2000). En este contexto, la mayoría de las pymes no cuentan con una adecuada estrategia de marketing, también conocida como estrategia comercial, estrategia de venta o mezcla de mercadeo, la cual se basa en cuatro decisiones relacionadas entre sí y referidas al producto,¹ precio, promoción y plaza (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008). Con el fin de contrarrestar la informalidad empresarial se propone un modelo de consultoría para la gestión integral de las pequeñas y medianas empresas, que integra aspectos de producción, mercadeo, finanzas, personal, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social empresarial.

No cabe duda de que la gestión estratégica de marketing organizacional de las pymes reviste gran relevancia, si se tiene en cuenta que otro de los aspectos esenciales para su desarrollo es la gestión mercantil de sus productos o servicios y que para lograrla es necesario contar con los elementos precisos del marketing.

La gestión del marketing, tan necesaria para las pymes, es el tema central que se desarrolla en las siguientes líneas, en las que se busca enfatizar en la teorización del valor representativo de la conceptualización de la mercadotecnia, para posteriormente pasar a lo que se comprende como mercado para el desarrollo de estrategias que permitan crecimiento, desarrollo y posicionamiento en el tiempo.

Las pymes deben fortalecer sus estrategias para el crecimiento, lo cual será posible gracias a la gestión del recurso humano, el desarrollo tecnológico, el robustecimiento de su estructura organizativa y de dirección, y, no menos importante, el mercadeo, cuyo propósito es la identificación de los nichos o segmentos favorables que le permitan favorecer y colocar sus productos y servicios.

1 El concepto producto involucra tanto la fabricación de bienes como la prestación de servicios.

Concepto de mercadotecnia

La mercadotecnia es la acción mediante la cual una parte ofrece a otra un producto o servicio que promociona y distribuye a un determinado precio en un contexto social, económico y de mercado, que involucra la valoración y la comunicación, utilizando estrategias masivas y personalizadas de mercadeo y venta, para intercambiar productos homogéneos o diferenciados que generen reconocimiento y posicionamiento de marca, mediante la satisfacción de necesidades humanas y organizacionales, sean estas generales o específicas.

Concepto de mercado

El mercado es tanto un punto de encuentro como la cantidad de vendedores y compradores de productos y servicios que se encuentran mediados por el precio y por especificaciones técnicas, comerciales, administrativas y financieras. Dichos productos y servicios tienen como propósito fundamental atender y satisfacer necesidades generales y específicas según sean las características, gustos y preferencias de los consumidores actuales y potenciales de un determinado proyecto de inversión.

Concepto de cliente

El cliente es el agente externo más importante de toda organización debido a que de él dependen los ingresos con los cuales las empresas se sostienen y pueden continuar ofreciendo productos y servicios que satisfagan sus necesidades, agregando valor en términos de cubrir sus percepciones y expectativas. Para conseguirlo, las empresas requieren de una estrategia integral de servicios en función de las capacidades, habilidades y actitudes de quienes los atienden en forma directa y que se constituyen en el rostro auténtico de la organización ante quienes demandan sus productos y servicios.

Concepto de estrategia de venta

La estrategia de venta para el proyecto propuesto consiste en ofrecer (a un precio de 7 200 000 COP trimestrales) un servicio de consultoría a las pymes comerciales de Medellín con el fin de contrarrestar la informalidad empresarial, definida como la falta de planeación, implementación, ejecución y prospectiva de la estrategia organizacional. La estrategia de promoción se haría utilizando medios tradicionales como la publicidad y medios más actuales como el internet y redes empresariales, a través de un canal de distribución consultor-cliente en forma directa sin intermediarios, dadas las características propias del servicio de consultoría.

Estrategia de marketing

Para el proyecto propuesto la estrategia de marketing, estrategia comercial, estrategia de venta o mezcla de mercadeo está dada por los siguientes cuatro aspectos:

Producto

El proyecto propuesto es un *modelo de consultoría para la gestión integral de las pequeñas y medianas empresas*. En consecuencia, el mercado a estudiar y analizar es el de dichas pymes, específicamente el de las pequeñas empresas comerciales, muchas de ellas con la gestión empresarial determinada por la informalidad, la cual podemos entender como la falta de planeación, ejecución, evaluación y prospectiva de la gestión estrategia organizacional. La figura 1 es una representación gráfica del proyecto propuesto.

FIGURA 1. MODELO DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN INTEGRAL DE PYMES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En toda empresa existe una interconexión entre producción, mercadeo, finanzas, personal, sostenibilidad y responsabilidad social para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad empresarial (Cossio et al., 2012), en especial en las pymes.

Precio

Los precios son el resultado de las fuerzas de la oferta y la demanda. Con respecto a la oferta los precios son directamente proporcionales, mientras que con respecto a la demanda son inversamente proporcionales; esto implica que ante un aumento de precios los productores producen más productos y los consumidores los demandan menos (Mankiw, 2012). El precio es quizás el elemento más importante en la definición de la estrategia comercial, debido a su directa relación con el nivel de ingresos y con la rentabilidad del proyecto (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008).

Para la fijación de precios es necesario considerar la demanda, los costos, los factores competitivos y las restricciones de precios. No existe el precio ideal, todo precio tiene la función de cubrir la totalidad de los costos de fabricación, administración, venta y tributación, y otorgar una rentabilidad sobre la inversión que permita a la empresa recuperar la pérdida de valor de los activos por su uso (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008).

En el caso del servicio de consultoría tanto el cliente como el consultor deben estar convencidos de que el costo del servicio, las condiciones financieras y el tipo de contrato, están planteados en los términos correctos y adecuados para las partes (Adame et al., 2011). El servicio de consultoría tiene la particularidad de que se cobra si se presta, por lo tanto, es fundamental definir con claridad las tareas a realizar y el alcance mismo de la consultoría. Definir el costo de la consultoría no es una tarea fácil. El rubro más representativo es el *conocimiento* del consultor, representado en su habilidad para identificar los problemas y para plantear soluciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Las empresas de consultoría tienen diferentes métodos y políticas del cobro de honorarios por los servicios prestados; sin embargo, es importante considerar las tarifas que son apropiadas para un mercado en particular. En el caso de las pymes, este aspecto es una dificultad, en primera instancia porque tradicionalmente no ven necesaria la consultoría y en segunda instancia porque consideran el pago de estos honorarios como pérdidas o desembolsos que no retornan en sí ningún beneficio económico, por lo menos en el corto plazo. La tabla 1 muestra los diferentes métodos para determinar honorarios del servicio de consultoría.

**TABLA 1. MÉTODOS EN LA DETERMINACIÓN DE HONORARIOS
DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA**

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	SOLUCIÓN
Honorarios por unidad de tiempo	Cobrar honorarios por el tiempo dedicado a la consultoría	Facilidad y claridad en el cálculo y en la facturación de los honorarios	Se factura por el tiempo utilizado y no por el trabajo realizado	Supervisar los progresos realizados y los resultados alcanzados

Continúa

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS	SOLUCIÓN
Honorarios a tanto alzado	Cobrar honorarios al completar el proyecto o el trabajo realizado	Se sabe cuándo se termina la tarea y cuánto cuesta	Podría generar sobrecostos para el consultor por demoras	Examinar bien el contrato, problema, solución, tiempo y costo
Honorarios por resultados	Cobrar solo cuando se han conseguido resultados concretos	Solo se cancelan los honorarios si los resultados son satisfactorios	El consultor no recibe honorarios hasta entregar el resultado alcanzado	Se pueden plantear pagos proporcionales por avances satisfactorios
Honorarios por porcentaje	Cobrar por intermediación o facilitación en una negociación	El pago de los honorarios está supeditado a que se logre la negociación	La negociación no depende directamente del consultor	Acordar un pago independientemente del resultado obtenido
Honorarios por anticipo	Cobrar una porción de los honorarios antes de iniciar la prestación del servicio	El consultor sigue de cerca las actividades para lograr los resultados deseado	Que no se logren los avances deseados en proporción a los honorarios entregados	Exigir un avance en relación con el costo de los honorarios entregados

FUENTE: ADAPTADO DE ADAME ET AL. (2011).

Independientemente del método utilizado, debe existir la ética, la honestidad y la equidad en la fijación de los honorarios tanto por parte del consultor como del cliente (Adame et al., 2011). Al respecto, algunas consideraciones fundamentales son: a) comunicar con claridad el costo de los honorarios; b) establecer un cronograma de actividades; c) establecer con claridad la forma de pago; d) establecer con claridad los periodos de pago; d) comunicar con claridad que un servicio de consultoría tiene un costo; y e) comunicar con claridad cuándo se han de entregar los resultados para los cuales se contrató el servicio de consultoría.

Con respecto al proyecto propuesto, la modalidad de cobro de honorarios será el denominado honorarios a tanto alzado, se facturan cuando se completa el proyecto. En el caso colombiano es costumbre fijar precios de acuerdo con el tipo de cliente y al tipo de contrato y es común además que los servicios

de consultoría se cobren por el valor de una hora que en el caso de las pymes es en promedio de 100 000 COP, con una duración promedio de tres meses a razón de una intervención semanal de seis horas. Por lo tanto, un costo promedio por contrato de consultoría en pymes sería entre de 7 200 000 COP ($100\ 000 \times 6 \times 4 \times 3 = 7\ 200\ 000$).

Promoción

La introducción o promoción significa “dar a conocer un producto o servicio a un mercado objetivo en un tiempo y/o lugar determinado” (Acosta, 2010, p. 7). En la promoción el elemento clave es la comunicación, esto es, “que siempre existe alguien que necesita expresar una idea y otro que desea recibirla” (p. 10). Para García (s.f.), la promoción “es una forma de negociación entre el cliente y nosotros” (p. 1), en la que el cliente paga un valor por los beneficios que un producto o servicio le otorgan. En la estrategia de promoción es necesario considerar los objetivos de la promoción los cuales están definidos por el qué, cómo, cuándo, dónde y quién, así como a quién está dirigida dicha estrategia de promoción (García, s.f.). La tabla 2. muestra algunos parámetros para tener en cuenta en la definición del público objetivo para promocionar un determinado producto o servicio.

TABLA 2. PARÁMETROS PARA DEFINIR EL PÚBLICO OBJETIVO

PARÁMETROS	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN AL PROYECTO PROPUESTO
Geográficos	Corresponde al lugar en el cual está localizado el cliente objetivo	El Valle de Aburrá de la ciudad de Medellín, Colombia
Demográficos	Sexo, edad, nivel de formación, nivel de ingresos, nivel de compra	Pequeñas y medianas empresas comerciales
Sociales y culturales	Estilo de vida, costumbres, preferencias, gustos, necesidades, individual o grupal	Informalidad empresarial, un solo dueño, gerencia por intuición y experiencia

Continúa

PARÁMETROS	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN AL PROYECTO PROPUESTO
Gubernamentales	Impuestos, regulaciones, restricciones legales, libertad, autonomía	Impuestos de renta, industria y comercio, restricciones de producción
Tecnológicos	Internet, redes sociales, sistemas tecnológicos, equipos	Poco uso de TIC en la gestión empresarial

FUENTE: ADAPTADO DE GARCÍA (S.F.)

En la estrategia de introducción es necesario considerar la mezcla promocional que integra cuatro actividades básicas, que dependen básicamente del tipo de consumidor y del tipo de producto. Desde el punto de vista económico, la promoción influye en la demanda, pues ante un mismo precio, logra que se vendan más productos, desplazando la curva de demanda hacia la derecha, e inclusive puede lograr que demandas inelásticas se comporten de manera elástica (Acosta, 2010). La tabla 3 muestra una relación entre la mezcla promocional y la demanda.

TABLA 3. LA MEZCLA PROMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA DEMANDA

COMPONENTE	RELACIÓN CON LA DEMANDA
Relaciones públicas	Su finalidad es mantener la demanda
Promoción y venta	Su finalidad es incentivar la demanda
Venta personal	Su finalidad es satisfacer la demanda
Publicidad	Su finalidad es generar la demanda

FUENTE: ADAPTADO DE ACOSTA (2010).

Como ya se había dicho, es importante tener presente que la propuesta relativa al proyecto que ya se había propuesto, la estrategia de promoción debe centrarse en medios tradicionales como puede ser la publicidad y en medios más actualizados como puede ser la internet y las redes empresariales, considerando de manera especial las características de los empresarios pymes,

cuya gestión empresarial se basa en la intuición y la experiencia que día a día acumulan, lo que hacen manifiesto en las decisiones que toman y en el manejo particular de sus negocios.

Plaza

La distribución del servicio de consultoría en la gestión integral de las pymes comerciales de Medellín se hará en forma personalizada. El consultor en forma directa prestará el servicio y eventualmente contratará otros consultores para la prestación del servicio. El criterio de personalización es la base en la prestación de este tipo de servicios. La tabla 4 muestra las estrategias tradicionales de distribución de productos o servicios.

TABLA 4. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Distribución exclusiva	Existe un contrato de exclusividad entre un productor y un distribuidor para que este tenga total y plena autoridad para distribuir el producto.
Distribución cruzada	Existe un contrato entre el productor y dos o más empresas que se encargan de distribuir el producto y que operan en diferentes mercados.
Distribución intensiva	Se considera la utilización del mayor número de medios y canales de distribución para poner a disposición el producto en el mercado.
Distribución selectiva	La empresa productora selecciona únicamente a aquellos distribuidores que cumplen con las condiciones deseadas de distribución del producto.

FUENTE: ADAPTADO DE ACOSTA (2010).

Aunque se consideran las estrategias de distribución tradicionales, la intermediación en el servicio de consultoría no es la prioridad, debido a la personalización en la prestación de dicho servicio. El cliente es sensible a este tipo de servicios, por lo tanto, el concepto de distribuidor no es aplicable en el proyecto propuesto. La distribución es directa entre el consultor y el cliente.

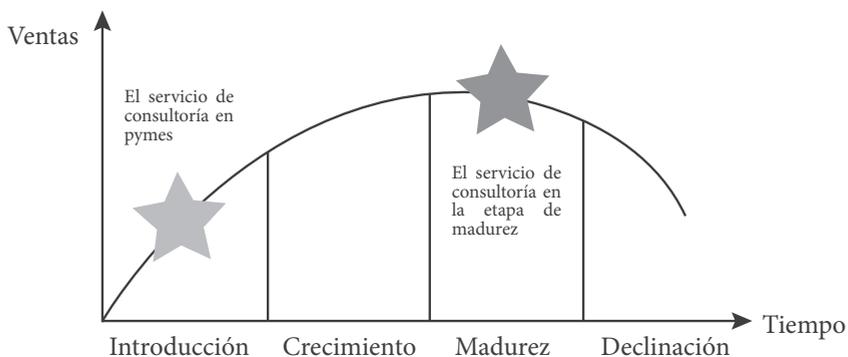
Otras consideraciones

Además de los conceptos básicos y de la mezcla de mercadeo es importante abordar otras consideraciones referidas al ciclo de vida del producto, las características del servicio de consultoría, la proyección de la demanda del proyecto propuesto, así como las consideraciones referidas a la retroalimentación del cliente.

Ciclo de vida

Las decisiones sobre el producto incluyen estudiar su ciclo de vida, definido en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. La relación más importante de cada una de estas etapas está definida en función de las ventas. En la introducción hay un incremento leve de ventas, en el crecimiento el nivel de ventas aumenta, en la madurez se estabiliza y en la declinación disminuye (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008). En este punto las organizaciones deben tomar decisiones de innovación o de sustitución de productos o servicios según la dinámica y tendencia del mercado. La figura 2 ilustra el ciclo de vida del producto o servicio.

FIGURA 2. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIOS



FUENTE: ADAPTADO DE SAPAG CHAIN Y SAPAG CHAIN (2008).

La determinación del ciclo de vida del producto o servicio no es una tarea fácil (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008) e inclusive tiene resultados inciertos, pero de todos modos permite hacerse una idea aproximada sobre el comportamiento de las ventas, desde su introducción al mercado hasta su declinación o salida del mismo.

Para el proyecto propuesto se considera que el servicio de consultoría está en la etapa de madurez, en el sentido de que dicho servicio ya existe en el mercado; sin embargo, en el caso de las pymes se podría considerar en la etapa de introducción dado que en tales empresas no es común el uso de la consultoría, pues se considera una pérdida de dinero. El valor agregado es tratar de concientizar al empresario de las pymes de que, en el mediano plazo, los pagos por la consultoría traen beneficios en la gestión, productividad, competitividad e incremento de utilidades.

Servicio de consultoría

La Real Academia Española (2020) define *consultoría* como la “actividad del consultor y como el despacho o lugar donde trabaja el consultor” y *consultor* como la “persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente”. La tabla 5 muestra ideas centrales de definiciones de consultoría de diversos autores.

TABLA 5. IDEAS CENTRALES DE LA CONSULTORÍA

AUTOR	IDEAS CENTRALES
Cerdán (1990)	El consultor puede apreciar el problema desde una perspectiva distinta al cliente.
ATACV ² (1987)	La consultoría pretende lograr unos determinados objetivos.
Goodstein (1978)	El consultor cuenta con habilidades para ayudar a resolver un problema.
Fischer (1993)	La consultoría ayuda a identificar problemas y a implementar soluciones.

Continúa

2 Asociación del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana.

AUTOR	IDEAS CENTRALES
Martínez-Almela (1993)	La consultoría ayuda a optimizar la organización y la gestión interna.
ICERU ³	La consultoría identifica problemas, recomienda y asiste.
Steel (1975)	El consultor no es el responsable de la ejecución de tareas, ayuda a los que lo son.
Greiner y Metzger (1982)	La consultoría analiza problemas, recomienda y ayuda en la solución.
Ribeiro (1998)	La consultoría ayuda a aplicar recursos necesarios para resolver problemas.

FUENTE: ADAPTADO DE RIBEIRO (1998).

De las anteriores ideas centrales sobre conceptos de consultoría se pueden identificar elementos clave: problema, cliente, objetivos, habilidades, solución, recomendación, asistencia y recursos. En consecuencia, se puede afirmar que la consultoría es un servicio especializado que lleva a cabo un experto, que tiene como propósito contribuir a la solución de problemas individuales u organizacionales, mediante la orientación, el acompañamiento, la definición de estrategias, actividades y recursos, en forma voluntaria, con independencia y de común acuerdo entre las partes involucradas (Schein, 1990).

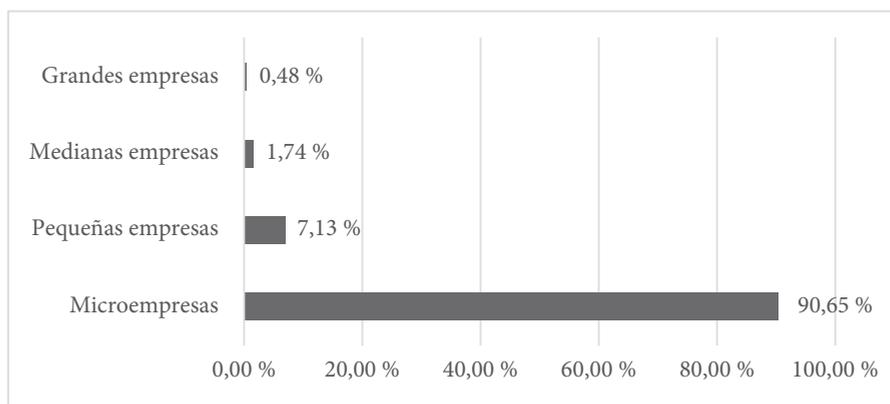
Estructura empresarial de las pymes

En el caso colombiano, específicamente en la ciudad de Medellín, según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, durante el año 2013, la estructura empresarial de las empresas comerciales de Medellín estaba conformada así: 23 596 microempresas, 1856 pequeñas empresas, 452 medianas empresas y 126 grandes empresas. La población objetivo del proyecto estaría centrada en el 7 % de dicha estructura empresarial, que corresponde a las pequeñas empresas comerciales. En Colombia la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones en la Ley 905 de 2004, establece que una pequeña empresa es aquella que tiene entre 11 y 50 empleados y entre 501 y 5000 SMMLV. La figura 3

3 Instituto de Consultores de Empresa del Reino Unido.

muestra la estructura empresarial de la Sección C Código CIIU Comercio al por mayor y por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas de las empresas comerciales de Medellín.

**FIGURA 3. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LA SECCIÓN C
CÓDIGO CIIU COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR,
REPARACIÓN DE VEHÍCULO AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS,
DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DE MEDELLÍN**



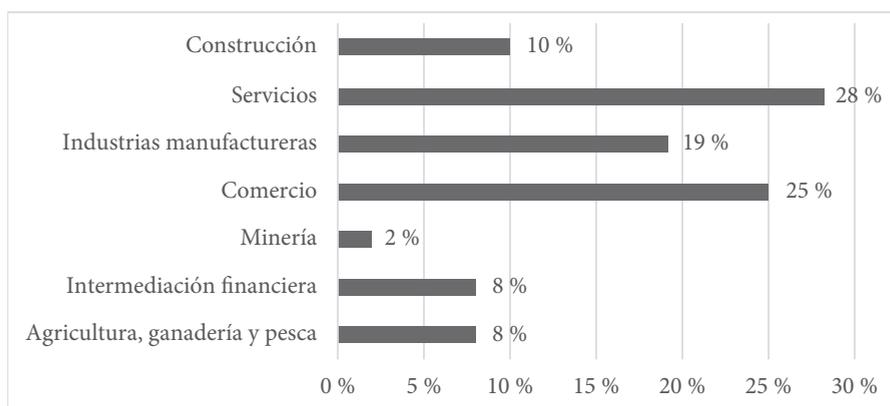
FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA (2013).

La preponderancia de las empresas comerciales está en el tamaño de las microempresas, seguidas de las pequeñas empresas, las medianas empresas y en menor porcentaje las grandes empresas. Si partimos de la hipótesis de que la informalidad empresarial es proporcional al tamaño de la empresa, sobra decir que en la estructura empresarial de la ciudad de Medellín prolifera la falta de planeación, ejecución, evaluación y prospectiva en la gestión estratégica organizacional. Contrarrestar dicha informalidad empresarial es la razón del modelo de consultoría para la gestión integral de las pymes.

Caracterización de las pymes

Como es conocido, las pymes se caracterizan muchas veces por su informalidad empresarial, lo cual se debe por la ausencia de un proceso de planeación, implementación, evaluación y prospectiva de la misma estrategia como ya se ha dicho muchas veces (Aguilar-Cruz, 2000). No obstante, las pymes tienen una participación importante en el PIB y en la generación de empleo. Según la Superintendencia de Sociedades de Colombia, citado en Velásquez Pérez (2003), hay mayor participación de las empresas comerciales y de servicios en la estructura empresarial del país. La figura 4 muestra la distribución de las mipymes según sectores.

FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DE LAS MIPYMES SEGÚN SECTORES



FUENTE: VELÁSQUEZ PÉREZ (2003).

Según el Instituto Colombiana de Ciencia y Tecnología (Colciencias), citado en Velásquez Pérez (2003), el 92,3 % de las empresas industriales son pequeñas y medianas, generan el 52 % del empleo industrial y aportan el 36,25 % del PIB del sector, destacándose también los sectores de comercio y de servicio.

Sin embargo, la informalidad empresarial no solo se refleja en la falta de planeación estratégica, sino también en la estructura y en la gestión

empresarial. La tabla 6 muestra unas características generales de estructura y de gestión de las pymes.

TABLA 6. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE ESTRUCTURA Y GESTIÓN DE LAS PYMES

ASPECTO	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA
Gerencia	Realizada por el dueño o por el grupo familiar
Relación con los clientes	Falta de políticas para identificar las necesidades de los clientes
Planeación	Ausencia de planeación estratégica
Manejo de la calidad	Falta de políticas de calidad en toda la cadena del producto o servicio
Competencia	Falta de políticas para enfrentar la competencia
Manejo financiero	Prevalece la inversión en reposición de maquinaria y equipos
Innovación	Ausencia de políticas de investigación y desarrollo
Manejo de procesos	Predomina la práctica en ausencia de documentación y sistematización

FUENTE: ADAPTADO DE VELÁSQUEZ PÉREZ (2003).

La información empresarial en las pymes es evidente y se refleja en la estructura organización, la falta de políticas integrales de gestión, el predominio de la intuición, la gestión del día a día, la falta de planeación a largo plazo y la falta de políticas de inversión en infraestructura, investigación y desarrollo, entre otros factores relevantes. Por estas y otras razones similares, el interés de proponer un modelo de consultoría que contribuya al mejoramiento de la gestión integral en este tipo de empresas.

Proyección de la demanda

La demanda se refiere a la cantidad de consumidores actuales y potenciales de un determinado producto o servicio en un mercado específico. Según Sapag Chain y Sapag Chain (2008): “Una correcta especificación de una función de

demanda indicaría la cantidad demandada de un bien como una función de los precios de los bienes consumidos y de la renta del consumidor” (p. 81). El objetivo del análisis de demanda es determinar el comportamiento del mercado y las posibilidades que tiene el producto o servicio de actuar en dicho mercado. La tabla 7 muestra una clasificación de la demanda según el punto de vista.

TABLA 7. CLASIFICACIÓN DE LA DEMANDA SEGÚN EL PUNTO DE VISTA

CLASE DE DEMANDA	TIPO DE DEMANDA	DESCRIPCIÓN
De oportunidad	Satisfecha	La oferta cubre los requerimientos del mercado
	Insatisfecha	La oferta no cubre los requerimientos del mercado
De necesidad	Básica	El mercado requiere productos básicos: alimentos, vivienda
	Suntuaria	El mercado demanda artículos de lujo: vehículos de lujo
De temporalidad	Continua	El mercado requiere productos de forma permanente: alimentos
	Estacional	El mercado no requiere productos de forma permanente: vacaciones
De destino	Final	Los bienes son adquiridos para ser consumidos de forma directa
	Intermedia	Los bienes se requieren para elaborar otros bienes: tornillos, ruedas
De permanencia	Flujo	De carácter permanente como las innovaciones tecnológicas
	Stock	De satisfacción de una demanda finita como reemplazar bienes

FUENTE: ADAPTADO DE ACOSTA (2010).

Así mismo, la demanda se estima a través de diferentes métodos como las encuestas, la selección de mercados representativos, la comparación de niveles de consumo y las series de tiempo. Igualmente, existen los métodos cualitativos y cuantitativos para la estimación de la demanda, dependiendo del tipo de proyecto y de la información disponible (Sapag Chain y Sapag Chain, 2008).

Con respecto al proyecto propuesto se considera que se trata de una demanda de oportunidad del tipo no satisfecha, debido a que existe un número considerable de pymes que requieren de consultoría en el desarrollo de su gestión

empresarial en Medellín, Colombia. La tabla 8 muestra el número de pequeñas y medianas empresas comerciales de Medellín entre el año 2005 y el año 2013.

TABLA 8. NÚMERO DE PYMES COMERCIALES EN MEDELLÍN

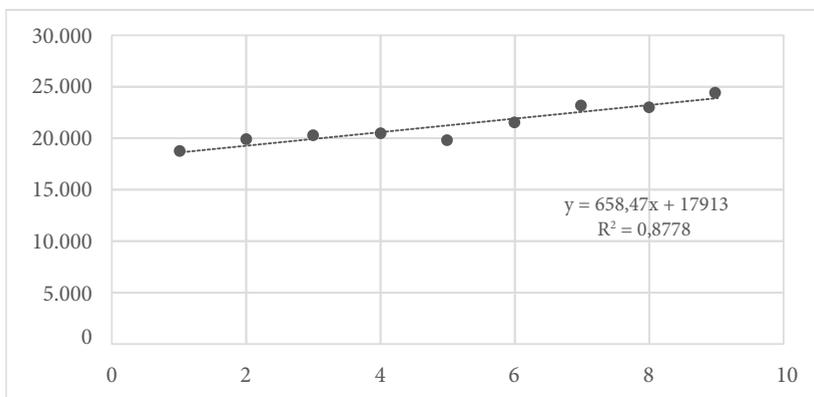
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
IDE ⁴	24,39	25,54	25,88	25,72	24,59	26,46	28,27	27,87	29,17
Población	2 214 494	2 239 003	2 265 244	2 291 378	2 317 336	2 343 049	2 368 282	2 393 011	2 417 325
Empresas	54 012	57 184	58 625	58 934	56 983	61 997	66 951	66 693	70 513
Pymes 91 %	49 150	52 038	53 348	53 630	51 855	56 417	60 926	60 691	64 167
Comercio 38 %	18 677	19 774	20 272	20 379	19 705	21 439	23 152	23 063	24 384

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA BASADA EN DATOS DE CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA (2013).

Utilizando el método de regresión lineal se puede proyectar el número de pequeñas empresas comerciales de la ciudad de Medellín para los próximos siete años. La figura 5 muestra la función de demanda correspondiente al número de pymes comerciales de la ciudad de Medellín, para una proyección de siete años.

4 Índice de densidad empresarial

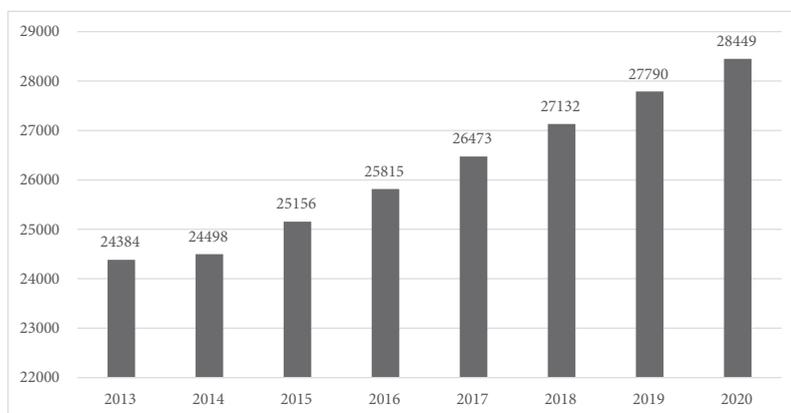
FIGURA 5. FUNCIÓN DE DEMANDA DE LAS PYMES COMERCIALES DE MEDELLÍN PARA UNA PROYECCIÓN DE SIETE AÑOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La figura 6 muestra la proyección de la demanda de las pymes comerciales de la ciudad de Medellín entre los años 2013 y 2020.

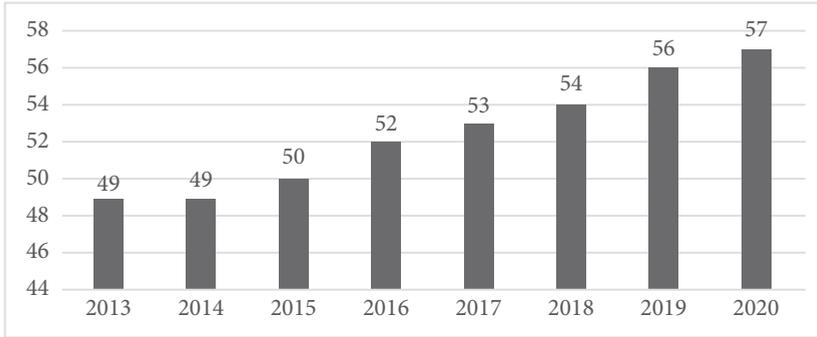
FIGURA 6. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE MEDELLÍN EN SIETE AÑOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A partir de la información de la figura 6 se puede establecer una proyección de demanda del proyecto del 0,2 %, la cual se muestra a continuación en la figura 7.

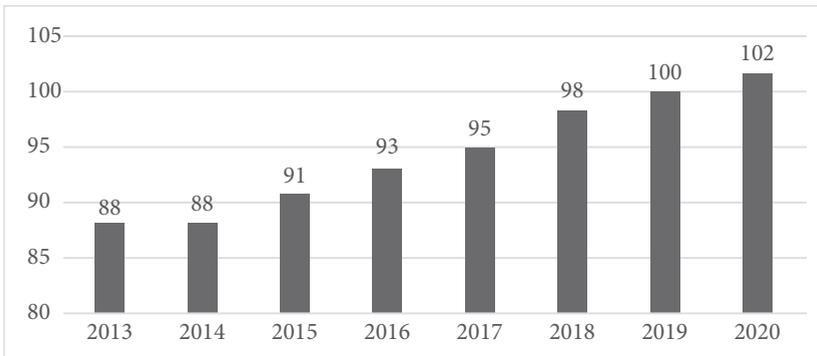
FIGURA 7. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL PROYECTO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE MEDELLÍN EN SIETE AÑOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La figura 8 muestra la proyección del ingreso en millones de pesos por concepto de consultoría en las pymes comerciales de Medellín en siete años.

FIGURA 8. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR CONSULTORÍA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE MEDELLÍN EN SIETE AÑOS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se espera que el proyecto de consultoría en gestión integral en las pymes comerciales de Medellín sea incremental tanto en unidades atendidas como ingresos percibidos.

Retroalimentación del cliente

En el servicio de consultoría empresarial es fundamental el servicio posventa o retroalimentación del cliente. El cliente de las pymes solo cancela honorarios cuando las asesorías recibidas las percibe en un incremento de sus ingresos, reducción de costos e incremento de la rentabilidad. La informalidad empresa llega a tal punto que no logran entender que de la estrategia organizacional depende la sostenibilidad en el crecimiento del negocio. Como se anotó en otro apartado del presente ensayo, la planeación estratégica no es la prioridad en este tipo de negocios, el empresario de las pymes no relaciona dicha variable con la rentabilidad; por el contrario, considera una pérdida de dinero y de tiempo pagar por servicios de consultoría que no tienen resultados tangibles en el corto plazo en términos de incremento inmediato de la rentabilidad el negocio.

Por este motivo hay que tener sumo cuidado a la hora de ofrecer los servicios de consultoría, cobrar los honorarios respectivos, ser claros en el alcance del servicio, en los resultados alcanzados, que en la mayoría de los casos son intangibles, en el sentido de lograr tener una visión más integradora de cómo funciona y cómo se debe gestionar un negocio, pero que el empresario de las pymes generalmente no considera como importante y rentable.

Recomendaciones y conclusiones

La mercadotecnia está relacionada con un proceso que consiste en planear y ejecutar un concepto de producto o servicio, al cual se le asigna un precio y se lo promociona y distribuye entre individuos y organizaciones que, mediante el intercambio, requieren satisfacer necesidades específicas.

La comunicación, la valoración, las partes involucradas, las necesidades y el intercambio de bienes y servicios son elementos esenciales en la planeación

y ejecución de la mercadotecnia, a través del producto o servicio, precio, promoción y distribución.

Las estrategias masiva y personalizada de mercadotecnia son complementarias entre sí, ambas buscan el reconocimiento y posicionamiento de marca, a través de productos homogéneos y de productos diferenciados.

Las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas empresas, deben adoptar la filosofía de atender y satisfacer las necesidades puntuales de sus clientes con el fin de lograr el reconocimiento y posicionamiento de marca, mediante un elaborado plan de mercadeo y ventas.

El mercado es tanto un sitio físico o virtual como un conjunto de oferentes y demandantes de productos o servicios que, medidos por un precio y por otras especificaciones, tienen como finalidad satisfacer necesidades generales y específicas.

Las fuerzas de la oferta y la demanda que se dan en la economía de mercado son las determinantes de los precios de los productos y servicios que se ofrecen y se demandan en un determinado mercado.

El mercado es uno de los principales estudios en un proyecto de inversión, toda vez que permite identificar productos, precios, plaza y promoción, es decir, la mezcla de mercadotecnia o estrategia comercial del proyecto de inversión.

La informalidad empresarial podría estar relacionada con el tamaño de la empresa, tema que se recomienda estudiar y validar en campo para verificar si corresponde a la realidad.

No obstante, se recomienda además que las pymes tengan un programa integral en el que se contemple la planeación, la ejecución, la evaluación y la prospectiva de la gestión estratégica organizacional, con el fin de apalancar la productividad y la competitividad.

El cliente es el agente externo más importante de toda organización, de él dependen los ingresos que las empresas necesitan para sostenerse y continuar operando. El cliente espera en los productos y servicios que recibe, a cambio de un valor que paga, que sus percepciones y expectativas sean colmadas.

La calidad en el servicio al cliente es un factor primordial en la estrategia y gestión empresarial; en consecuencia, las empresas deben desarrollar la capacidad de prestar un buen servicio a sus clientes.

El personal que atiende de forma directa a los clientes es el rostro de la empresa y debe estar capacitado para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes que requieren de los productos y servicios que se promueven y ofrecen.

Existen diferentes tipos de clientes y, aunque se podría afirmar que no existe la fórmula mágica para atenderlos, es necesario tener la capacidad de identificarlos y, dependiendo de la tipología, tener a la mano estrategias de servicio coherentes según el tipo de cliente.

Las pymes se caracterizan por su informalidad empresarial que va desde la falta de planeación estratégicas, hasta falta de políticas para desarrollar una gestión integral adecuada a la dinámica y exigencia del mercado en el cual actúan. Por lo tanto, es necesario disponer de herramientas de gestión integral con el fin de contrarrestar la informalidad empresarial y apalancar la productividad y la competitividad en este tipo de organizaciones, toda vez que tienen una participación importante en la generación de empleo y en el aumento del producto interno bruto del sector en el que actúan, de la región y del país.

La estrategia comercial se debe basar en los cuatro aspectos fundamentales que configuran la mezcla de mercado: el producto, el precio, la promoción y la plaza. El servicio de consultoría empresarial está fundamentado en la orientación, guía y acompañamiento para la identificación y solución de problemas empresariales.

La definición del precio en un servicio de consultoría es el elemento fundamental, debe establecerse de tal forma que tanto el consultor como el cliente estén plenamente satisfechos en términos del pago realizado y de los beneficios y resultados recibidos.

La introducción de un servicio de consultoría empresarial se debe basar tanto en modelos tradicionales como en medios modernos como el internet y las redes empresariales.

Existe una gran oportunidad para la prestación del servicio de consultoría, debido a la participación que las pymes tienen en el tejido empresarial y

debido, además, a la informalidad empresarial que presentan la mayoría de ellas. En este tipo de servicios el canal de distribución es directo sin la utilización de intermediarios.

La retroalimentación al cliente o el servicio posventa es fundamental en todo servicio de consultoría empresarial, debido a su intangibilidad y a la necesidad inmediata del cliente de ver resultados en términos de aumento de ventas, disminución de costos y aumento de la rentabilidad.

La estrategia de venta del proyecto propuesto debe integrar de manera adecuada los cuatro elementos fundamentales de mercadeo, que para el caso específico son un servicio de consultoría con calidad (producto), el cobro equitativo de honorarios (precio), dar a conocer el servicio de forma cómoda y sin presión (promoción) y prestar el servicio de forma directa con un valor agregado representado en la personalización (plaza).

La recomendación general está centrada en que las pymes requieren de este tipo de servicios para mejorar su gestión, su productividad y su competitividad empresarial.

Referencias

- Acosta, I. (2010). *Estrategias de promoción y ventas*. Universidad del Tercer Milenio, S. C. <http://campusvirtual.ucimexico.edu.mx/mod/folder/view.php?id=22720>
- Adame, J. A. M., Espino, T. G. y López, A. R. P. (2011, 17 de junio). *Costos y honorarios del consultor* [presentación de diapositivas]. Universidad Politécnica Gómez Palacio. Slideshare. <http://es.slideshare.net/argeanatali/costos-y-honorarios-del-consultor>
- Aguilar-Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas Deficiencia Y Tecnología*, 4(11), 17-28. <http://repositorio.utm.mx/handle/123456789/182>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2013). Las empresas en Medellín: características y evolución reciente. *Revista Antioqueña de*

- Economía y Desarrollo*, 10, 119. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/raed-decima-edicion>
- Cossio, M. L. T., Giesen, L. F., Araya, G., Pérez-Cotapos, M. L. S., Vergara, R. L., Manca, M., ... Héritier, F. (2012). Manual de planificación estratégica. *Uma ética Para Quantos?*, *XxxIII*(2), 81-87. <http://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- García, R. (s.f.). *Promoción de ventas: estrategias y acciones*. http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/Ao23.pdf
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía* (6.ª ed.). Cengage Learning. <http://ru.economia.unam.mx/74/1/Mankiw%20-%20Principios%20de%20economia%2C%206ta%20Edicion.pdf>
- Real Academia Española. (2021). Consultor. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/consultor?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). Consultoría. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/consultor%C3%ADa>
- Ribeiro, D. S. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría* (1.ª ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Sapag Chain, N., y Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos* (5.ª ed.). McGraw Hill.
- Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo de organizacional*. Estados Unidos : Addison-Wesley Iberoamericana.
- Velásquez Pérez, L. (2003). *Estudio del alcance de la implantación de tecnologías de información, como apoyo al mejoramiento de los procesos, en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Bogotá* [tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio institucional UPJ. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7165>

ESTRATEGIAS DE MARKETING FERIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDIO SOBRE LOS RESULTADOS DE SU PARTICIPACIÓN EN LAS FERIAS COMERCIALES



Juan Jover Rojo
Mercedes Rubio Andrés
Quintin Pittendrigh
Santiago Gutiérrez Broncano

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Jover Rojo, J., Rubio Andrés, M., Pittendrigh, Q. y Gutiérrez Broncano, S. (2021). Estrategias de marketing ferial de la empresa familiar: estudio sobre los resultados de su participación en las ferias comerciales. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 311-354). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

La importancia de la empresa familiar en el tejido productivo de todos los sistemas económicos es indiscutible. Su actividad ha despertado gran interés en la comunidad científica, pero no se ha reflejado en el campo de su actividad comercial. En este trabajo se analiza la estrategia de marketing ferial y su impacto en los resultados que las empresas familiares obtienen participando en ferias y salones comerciales. Se ha realizado una encuesta a 312 empresas expositoras en diversos certámenes de las cuales el 63,8 % eran familiares. Los datos permiten concluir que una mayor profesionalización de las empresas y una política comercial diversificada conducen a que las empresas familiares obtengan mejores resultados de su participación en las ferias comerciales. Por tanto, la utilización de otros instrumentos comerciales unidos a la presencia en ferias mejora la competitividad de la empresa familiar, potencia sus ventas y favorece el logro de los objetivos que el empresario persigue al exponer en las ferias.

PALABRAS CLAVE: empresa familiar, ferias y salones comerciales, marketing ferial, competitividad empresarial.

ABSTRACT

The importance of the family business in the productive fabric of all economic systems is indisputable. Its activity has aroused great interest in the scientific community, but it has not been reflected in the field of its commercial activity. This paper analyzes the fair marketing strategy and its impact on the results that family businesses obtain by participating in trade shows and trade shows. A survey has been conducted of 312 exhibiting companies in various competitions, of which 63.8 % were family members. The data allow us to conclude that a greater professionalization of companies and a diversified commercial policy lead to family companies obtaining better results from their participation in trade fairs. Therefore, the use of other commercial instruments together with the presence in fairs improves the competitiveness of the family business, boosts its sales and favors the achievement of the objectives that the entrepreneur pursues when exhibiting at fairs.

KEYWORDS: Family business, trade shows and shows, trade fair marketing, business competitiveness.

RESUMO

A importância da empresa familiar no tecido produtivo de todos os sistemas econômicos é indiscutível. A sua atividade tem despertado grande interesse na comunidade científica, mas não se tem refletido no domínio da sua atividade comercial. Este artigo analisa a estratégia de marketing justo e seu impacto nos resultados que as empresas familiares obtêm com a participação em feiras e feiras de negócios. Foi realizado um inquérito a 312 empresas expositoras em diversos concursos, das quais 63,8% eram familiares. Os dados permitem concluir que uma maior profissionalização das empresas e uma política comercial diversificada fazem com que as empresas familiares obtenham melhores resultados com a sua participação em feiras. Assim, a utilização de outros instrumentos comerciais em conjunto com a presença em feiras melhora a competitividade da empresa familiar, potencia as suas vendas e favorece a concretização dos objetivos que o empregador persegue ao expor em feiras.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar, feiras e mostras, marketing de feiras, competitividade empresarial.

Introducción

Es un hecho indiscutible la importancia de la empresa familiar como motor de crecimiento para las economías de todos los países, a lo largo de la historia y desde el principio de la civilización occidental (Neubauer y Lank, 2003). Este tipo de empresas suponen una importante parte del tejido empresarial de cualquier país en todos los continentes y cualquiera que sea el nivel de desarrollo de la nación. Además, frente a la creencia de que este tipo de empresas son de carácter reducido y poco competitivas, observamos casos de algunas que se han transformado en grandes compañías que les compiten a poderosas multinacionales de patrimonio disperso.

Por otro lado, el fenómeno ferial (certámenes, eventos, ferias, salones comerciales) ha experimentado un gran auge en el último siglo (Navarro, 2001). Es creciente el número de trabajos en revistas especializadas y no especializadas y la publicación de libros sobre marketing ferial. También ha crecido el interés político, fundamentalmente de los entes locales, por un lado, tratando de favorecer y fomentar el fenómeno ferial en su ciudad, y por otro lado, como forma de atraer visitantes e ingresos y promocionar la marca país o la marca ciudad.¹

Tanto la empresa familiar como la actividad ferial son conceptos cuya existencia se remonta al comienzo de los tiempos (Jiménez y Pemartín, 2008; Navarro, 2001; Neubauer y Lank, 2003), pero aun así en las últimas décadas ha surgido un gran interés por parte de los investigadores y estudiosos académicos y por ello ambos campos de estudio se pueden considerar como jóvenes dentro de las investigaciones acerca de la organización de las empresas y la actividad comercial.

1 Hoy en día cobra una enorme importancia la imagen o reconocimiento de los productos o servicios. Lo mismo ocurre con la imagen de los países y ciudades. La imagen de marca actualmente forma parte del capital intangible de una región y, a pesar de ser difícilmente cuantificable, puede convertirse en uno de los elementos de mayor valor para una país, ciudad o municipio (Villafañe, 1993).

Sobre la empresa familiar hay bastantes estudios, y hay literatura acerca de los aspectos relacionados con la dirección y la sucesión de las empresas familiares (Cabrera-Suárez, 2005; Handler, 1989; Lansberg, 2000; Leach y Bogod, 2006); aspecto lógico, al tratarse de uno de los principales elementos diferenciadores respecto de las empresas no familiares. O incluso otros estudios que versan sobre su profesionalización (Leach y Bogod, 2006) y sobre su espíritu empresarial (Debicki et al. 2009; Benavides-Velasco et al., 2013). Sin embargo, no existe demasiada literatura relacionada con el aspecto comercial y de marketing, y menos aún, sobre su participación en ferias y en salones.

Por tanto, en este trabajo de investigación nos vamos a enfrentar a dos fenómenos de gran importancia en la realidad económica actual: la empresa familiar y las ferias comerciales. Se trata de analizar la presencia de la empresa familiar en las ferias comerciales, así como de las estrategias de marketing ferial que desarrollan, viendo la repercusión sobre los resultados que las empresas obtienen de su participación en las ferias comerciales como expositoras.

En el siguiente apartado del trabajo se expone una revisión de la literatura sobre los conceptos teóricos analizados; y se plantean las hipótesis del estudio. Seguidamente, se hace referencia al estudio empírico, en el cual se describe la muestra y las variables utilizadas y la metodología empleada en el análisis. Posteriormente se presentan los distintos resultados obtenidos. En la última parte ofrecemos una discusión sobre los resultados y se apuntan las principales conclusiones del trabajo.

Revisión teórica e hipótesis de trabajo La empresa familiar

Con toda probabilidad, la empresa familiar es la forma más antigua de organización empresarial y hoy es reconocida como un actor importante y diferenciador de la economía mundial (Martíns et al., 2008).

Durante la primera revolución industrial y en el período preindustrial, las empresas familiares constituían la mayoría de las empresas del tejido empresarial. Este tipo de empresas abarcaban desde pequeños negocios artesanos, hasta la famosa Banca Medici (Colli, 2003).

Las empresas familiares se definen fundamentalmente por las relaciones recíprocas que existen en ellas entre los dos sistemas que interactúan: la familia y la empresa (Sharma, 2004). Las características particulares de la empresa familiar implican tener en cuenta las relaciones familiares y, en particular, la gestión de conflictos (Kellermanns y Eddleston, 2004), los diferentes roles de los miembros de la familia y la estructura de la familia que afecta a la dirección de la empresa, en la que el propio desarrollo familiar afecta al futuro de la empresa y a los resultados empresariales (Minola et al., 2016; Rodgers y White, 1993).

La mayor investigación cuantitativa sobre empresas familiares se llevó a cabo en 1990, en el Reino Unido por el Servicio de Asesoramiento de Empresa Familiar de Stoy Hayward en cooperación con la London Business School, y determinaron que el porcentaje de empresas familiares dentro del tejido empresarial alcanzaba el 76 % (Leach, 1993; Leach y Bogod, 2006). En un estudio algo más reciente presentado por Astrachan et al. (2003) se confirma ese dato. En el marco del Primer Simposio Anual Global sobre Emprendimiento, llevado a cabo para una muestra de 24 países del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) —entre los cuales se incluye España— se concluyó que el 75 % de los negocios se podían considerar como empresas familiares (Frederick et al., 2002).

Pero hay disparidad en la cuantificación de la importancia de la empresa familiar en las economías, por la controversia en la definición del concepto de empresa familiar. Cada autor recoge las características que más le interesan para sus estudios, y esto plantea muchas confusiones cuando se analizan artículos o investigaciones realizadas sobre esta materia (Rosenblatt et al., 1995; Westhead y Cowling, 1998; Wortman, 1994). Hay incluso algunos trabajos cuyo punto de partida es el estudio de la definición conceptual (Cabrera Suárez y García Falcón, 1999; Daily y Thompson, 1994; Harris et al., 1994; Vallejo, 2007) y aparece algún autor que sostiene que el término empresa familiar en algunos países no es usado, ni siquiera comprendido (Birley, 2001).

Las ferias comerciales

Las ferias comerciales no son un instrumento comercial moderno, sino uno de los métodos de venta más antiguos, hasta reflejado en citas bíblicas y de los que tenemos referencia incluso antes de las oportunidades ofrecidas por la imprenta de Gutenberg (Cavanaugh, 1976).

Los orígenes de las ferias comerciales se remontan al segundo milenio a. C., durante la civilización fenicia. Desde entonces y hasta ahora, las ferias han pasado por periodos de gran esplendor como el que tuvo lugar en la época romana tras la aparición de la moneda como valor de cambio. Se desarrollaban en la zona norte de Europa con el objeto de promover el comercio en aquellas distantes provincias en las que imperaba la Pax Romana. Cuando a finales del siglo V el Imperio romano de Occidente se desintegró, toda la actividad comercial en Europa desapareció por completo hasta bien entrado el siglo VII. Siglos después, durante la baja Edad Media, como consecuencia del desarrollo del comercio volvieron a florecer las ferias comerciales (Jiménez y Pemartín, 2008; Navarro, 2001).

Así, durante el siglo XII y más adelante, con el crecimiento de las ciudades y la expansión del feudalismo aparecen las primeras ferias en Francia o en España (las de Medina del Campo, Medina de Rioseco y Villalón) o en Alemania (las de Leipzig y Frankfurt). Eran localidades que por su posición geográfica representaban una ventaja para el intercambio, siendo puntos estratégicos e intermedios entre otras localidades (Navarro, 2001).

Las modernas ferias comerciales, tal y como las conocemos hoy, comenzaron cuando en 1895; en Leipzig (Alemania) apareció el Mustermesse. Una feria comercial donde solamente las muestras (*muster*) eran tratadas entre productores y clientes, y posteriormente los productos eran enviados a los almacenes de los compradores. En ocasiones la producción no empezaba hasta que se generaba el pedido y esto incluso permitía que, según los deseos del cliente, el producto fuera modificado o adaptado. Dos décadas después otras ciudades continuaron el ejemplo de Leipzig (Backhaus y Zydorek, 1997).

Hoy en día, a pesar de los enormes avances en materia de telecomunicaciones y transportes que han facilitado y multiplicado los intercambios comerciales internacionales, es incuestionable el crecimiento del fenómeno ferial y del número de ferias en todo el mundo. Las dos mayores tendencias, desde los años setenta en las ferias comerciales internacionales han sido su crecimiento y la especialización (Motwani et al., 1992). Durante los últimos años se viene constatando un proceso de integración económica mundial importante, debido entre otros factores a los recortes significativos de barreras comerciales, una explosión en los flujos financieros, así como una fuerte reducción de los costes logísticos y de comunicación, siendo en definitiva la globalización el factor más determinante (Moriyón, 2008).

Proliferan los organismos que aglutinan a entidades feriales para la defensa de intereses comunes, promoción conjunta y, en definitiva, obtener sinergias entre los distintos agentes feriales (mundialmente, la Unión de Ferias Internacionales, UFI; en Europa la EMECA, European Major Exhibition Centres Association; en los Estados Unidos la IAEE, International Association of Exhibitions and Events, y en España la Asociación de Ferias Españolas, AFE).

Durante los años ochenta y noventa el sector ferial experimentó un enorme crecimiento, que en la primera década de este siglo se ha visto frenado. Esto se debe a múltiples motivos tales como la mejora de tecnologías que se presentan como alternativa a los contactos que se realizaban en los eventos, el sobredimensionamiento de los recintos feriales por la poca previsión y escasos conocimientos con los que se construyeron y, en definitiva, por la madurez del sector (Puchalt y Munuera, 2008) y además la realidad económica de una coyuntura de crisis y recesión que afecta a todos los sectores, y evidentemente también está repercutiendo en el sector ferial.

Santesmases (1996) define las ferias, exposiciones, muestras, certámenes o salones como las manifestaciones comerciales periódicas de corta duración en las que los fabricantes, suministradores y distribuidores de una determinada industria o relacionadas exponen sus productos, proporcionan información y toman pedidos a los compradores potenciales, fabricantes, distribuidores o particulares.

No hay consenso en cuál de los elementos del marketing mix quedarían encuadradas las ferias comerciales. Según los autores, dentro de estos elementos quedarían como un instrumento de la promoción de ventas y la fuerza de ventas (Martín, 1993), simplemente de la promoción de ventas: la opción más sostenida (Gázquez y Jiménez, 2002; Jiménez et al., 2002; Kotler y Armstrong, 2004; Santasmases, 1996; Stanton et al., 2007), de las relaciones públicas (Rodríguez et al., 1997), o incluso combinación de varias políticas: ventas, comunicación, distribución e investigación de mercados (Mas et al., 1993). Como canal de comunicación, las ferias son muy importantes porque inciden en la forma en que los diferentes grupos de interés van a percibir, interpretar y utilizar posteriormente la marca de la empresa familiar (Astrachan et al., 2019).

Algún autor aislado la considera como una herramienta publicitaria sin más (Patti, 1977). Lambin (2003) las encuadra dentro de la comunicación, en un quinto instrumento que él denomina publicidad directa o marketing. Todo esto, según Gázquez y Jiménez (2002) es debido a la multidimensionalidad de las ferias comerciales y a la gran variedad de resultados y objetivos que permiten cumplir a las empresas expositoras. Todo esto pone de manifiesto la importancia de esta herramienta para la estrategia comercial de las empresas, tanto las familiares como las no familiares.

La actividad comercial de las empresas familiares

En principio, la empresa familiar es una empresa como cualquier otra, que buscará el objetivo de maximización de beneficios, expansión y otros similares, teniendo un funcionamiento análogo al de cualquier otra empresa. Pero sus peculiares características e idiosincrasia frente a las empresas no familiares hacen, que se comporten de forma diferente en el proceso de establecimiento de objetivos estratégicos y en los procesos por los cuales se alcanzan esos objetivos, debido a la importancia que tienen la influencia, los intereses y los valores de la familia que controla la empresa (Sharma et al., 1997; Chrisman et al., 2005).

Las primeras investigaciones de la empresa familiar se basaron en un amplio espectro de teorías relacionadas con la familia y los negocios, centrándose en

el estudio que tienen sobre el impacto hacia los resultados empresariales (Dyer, 1986), y tratando de explicar cómo las familias toman las decisiones y logran posteriormente los resultados empresariales (James et al., 2012).

Por su parte, Harris et al. (1994) apuntaban la necesidad de una mayor investigación sobre las estrategias de las empresas familiares. Observamos que no hay muchas investigaciones y estudios sobre el desarrollo de la actividad comercial o las estrategias, comportamientos o el marketing estratégico en este tipo de empresas (Martín Santana y Cabrera Suárez, 2007). Un trabajo desarrollado por dos autores franceses, sobre los trabajos de investigación relativos a empresas familiares, ofrecía los siguientes datos, corroborando esta idea: entre 1936 y 1970 ningún artículo estaba relacionado con el marketing; entre 1971 y 1989 solamente un 1,41 %; y a partir de 1990 un 1,12 % (Allouche y Amann, 2000).

A partir de 2003, se observa un aumento de la investigación sobre la empresa familiar y su espíritu emprendedor, con una tendencia de crecimiento en los sucesivos años, excepto en 2008 (Serrano-Bedia et al., 2016).

Pero, a pesar de los pocos estudios sobre las estrategias de las empresas familiares, algunos estudios, que han utilizado el marco teórico de estrategias de Porter (2009), sugieren que este tipo de empresas prefieren una estrategia de diferenciación en la que se destaque la calidad de su producto, frente a estrategias de liderazgo en costes o de diversificación (Moores y Mula, 1998; Ward, 1997).

Teal et al. (2003) analizan las empresas familiares tomando como base la clasificación relativa a las estrategias empresariales de Miles y Snow (1978), que diferencia entre empresas defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas. Sus resultados plantean que las empresas familiares se encuadran en el grupo de las defensivas, es decir, las que tienen una participación limitada en el mercado y tratan de mantener su posición en el mismo sin estrategias muy arriesgadas. A partir de la misma tipología de estrategias, McCann et al. (2001) también analizaron la orientación estratégica de las empresas familiares pidiéndoles que valoraran dieciséis prioridades relacionadas con sus objetivos comerciales. Sus resultados apuntaban a que la mayoría de las empresas familiares desarrollaban estrategias prospectivas o defensivas.

También podemos mencionar un estudio sobre la gestión del marketing estratégico de Martín Santana y Cabrera Suárez (2007) y un artículo realizado por Robinat (2007) que analiza la actividad comercial y de marketing en la empresa familiar.

Cabe hacer una mención especial de uno de los trabajos que analiza y profundiza más en el uso de herramientas comerciales e instrumentos de marketing y que fue realizado en España. Analiza tanto empresas familiares como no familiares e identifica que respecto a las capacidades comerciales, aproximadas mediante el porcentaje de gastos en publicidad, existe una mayor actividad comercial en las empresas familiares que en las no familiares (Claver et al., 2006). Por otro lado, una investigación que analizaba principalmente pymes familiares y no familiares no encontró diferencias sustanciales en las proporciones de empresas familiares y no familiares que hacen publicidad, si acaso alguna leve diferencia favorable para las primeras (Nieto, 2003).

La investigación llevada a cabo por Teal et al. (2003), desarrollada en Estados Unidos, realizó un análisis comparativo del marketing estratégico entre empresas familiares y no familiares de alto crecimiento. Trataban de descubrir qué herramientas de marketing utilizaban las empresas familiares para desarrollar sus estrategias, y detectaron diferencias en el uso de estas herramientas respecto a las empresas no familiares. Analizaban la estrategia de negocio, las estrategias de posicionamiento en el mercado respecto a los competidores y las estrategias de precios, los recursos destinados a I + D y marketing y el crecimiento de la empresa (en cuanto a productos nuevos, ventas y nuevos clientes principalmente). Estos autores concluyeron que las empresas familiares son más proclives a dedicar una mayor parte de su presupuesto de marketing a publicidad y no había diferencias significativas entre los dos tipos de empresas respecto a su gasto en equipo de ventas. Aun así, los propios autores reconocían la dificultad de extrapolar estas conclusiones a otros países, donde los datos eran facilitados por las empresas y podía haber algún tipo de sesgo, y no se diferenciaba entre distintos sectores de actividad.

Sin embargo, en lo que la mayoría de los investigadores coinciden es en afirmar que disponer de la marca de empresa familiar supone una ventaja por

las consecuencias positivas que genera en la empresa, como el aumento de la satisfacción del cliente, la lealtad de los empleados y la reputación general, a través de la mejora de la calidad de los servicios y de los productos (Arijs et al., 2018; Binz et al., 2013; Blombäck y Botero, 2013; Carrigan y Buckley, 2008). Astrachan et al. (2019) destacan las ventajas de aquellas empresas familiares que realizan esfuerzos de comunicación para dar a conocer su marca de empresa familiar, consiguiendo que los *stakeholders* las perciban como más confiables, responsables y orientadas al cliente.

Por este motivo, muchas empresas familiares promueven la naturaleza de su familia entre sus *stakeholders*, utilizando mensajes publicitarios centrados en la familia para la creación de la marca familiar (Carrigan y Buckley, 2008; Craig et al., 2008), salvo en aquellos países donde la privacidad sea necesaria para que la familia permanezca segura o aquellos en los que la noción de familia y empresa se entiende como comportamiento poco ético por la participación de la familia en las decisiones empresariales (Botero, 2014).

Por otro lado, Barroso Martínez et al. (2019) y Arijs et al. (2018) analizaron las páginas web de las 300 empresas familiares más importantes del mundo y comprobaron que los niveles más altos de propiedad familiar conducen a una mayor promoción de la marca de la empresa familiar a través de la web. Lo que a su vez afecta positivamente los ingresos de las empresas.

En la tabla 9.1 se puede ver una síntesis de las aportaciones de los autores, referidas a la empresa familiar y su actividad comercial y de marketing.

TABLA 1. RELACIÓN DE ARTÍCULOS SOBRE EMPRESA FAMILIAR Y SU ESTRATEGIA Y ACTIVIDAD COMERCIAL

PRINCIPALES ARTÍCULOS SOBRE EMPRESA FAMILIAR Y ACTIVIDAD COMERCIAL	
Allouche y Amann (2000)	Artículos sobre empresa familiar y marketing.
Moores y Mula (1998) y Ward (1997)	La empresa familiar utiliza una estrategia de diferenciación (según tipología de Porter).
Teal, Upton y Seaman (2003)	La empresa familiar utiliza una estrategia defensiva (según tipología de Miles y Snow).

Continúa

 PRINCIPALES ARTÍCULOS SOBRE EMPRESA FAMILIAR Y ACTIVIDAD COMERCIAL

Martín y Cabrera (2007)	Las empresas familiares de menos sofisticación respecto a la forma jurídica, tamaño y nivel generacional tienen menor orientación hacia los clientes y menor planificación, lo que las lleva a peores posiciones competitivas.
Robinat (2007)	La empresa familiar desarrolla poca planificación comercial.
Claver, Rienda y Quer (2006) Nieto (2003)	La empresa familiar realiza un mayor gasto en publicidad.
Teal, Upton y Seaman (2003)	La empresa familiar realiza un mayor gasto en publicidad. Gasto en equipo de ventas similar entre empresas familiares y no familiares.
Arijs, Botero, Michiels y Molly, 2018	La marca de empresa familiar tiene consecuencias positivas en la empresa.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN LOS AUTORES MENCIONADOS.

Hipótesis de estudio

Las preguntas de investigación que se han planteado son las siguientes: ¿hay diferencias entre las estrategias de marketing ferial llevadas a cabo por las empresas familiares y las no familiares? E, ¿influyen las estrategias de marketing ferial de las empresas familiares en los resultados que obtienen en su participación como expositoras en las ferias comerciales?

Teniendo en cuenta lo aportado por la literatura, no deberíamos encontrar diferencias en cuanto a la estrategia de marketing ferial llevadas a cabo por las empresas familiares respecto a las no familiares, puesto que son muchos los autores que defienden la profesionalidad de la empresa familiar.

Sin embargo, una de las cuestiones que encontramos con mayor rotundidad en la literatura es que las estrategias de marketing tienen un gran efecto en los resultados empresariales. El marketing ferial es sin duda alguna una estrategia comercial de gran importancia para las empresas y sobre todo para las empresas familiares que encuentran en esta herramienta una forma adicional para crear

su marca de empresa familiar y conseguir de esta manera distintos objetivos empresariales.

Con todo ello establecemos nuestras hipótesis de la siguiente manera:

HIPÓTESIS 1 (H1): no existen diferencias entre las estrategias de marketing ferial de las empresas familiares y las no familiares.

Así mismo, esta hipótesis se subdivide en cuatro subhipótesis al considerar la estrategia de marketing ferial como un concepto que incorpora varios aspectos:

- › Hipótesis 1a (H1a): no existen diferencias significativas en cuanto a la organización de las empresas y la planificación de la feria en las empresas familiares y las no familiares.
- › Hipótesis 1b (H1b): no existen diferencias significativas en cuando al número de ferias al que asisten anualmente las empresas familiares respecto a las no familiares.
- › Hipótesis 1c (H1c): no existen diferencias significativas en cuanto el número de instrumentos de marketing que utilizan las empresas familiares en su estrategia comercial respecto a las no familiares.
- › Hipótesis 1d (H1d): no existen diferencias significativas en cuanto al gasto relativo en marketing ferial respecto al gasto de marketing total entre las empresas familiares y las no familiares.

HIPÓTESIS 2 (H2): Las estrategias de marketing ferial de las empresas familiares tienen influencia en los resultados que obtienen en su participación como expositoras en las ferias comerciales.

De la misma manera que la anterior, esta hipótesis se subdivide en cuatro subhipótesis:

- › Hipótesis 2a (H2a): cuanto mayor es la organización de las empresas y la planificación de la feria, mayor es el resultado obtenido.
- › Hipótesis 2b (H2b): cuanto mayor es el número de ferias al que asisten anualmente las empresas familiares como expositoras, mayor es el resultado obtenido.
- › Hipótesis 2c (H2c): cuanto mayor es el número de instrumentos de marketing que utilizan las empresas familiares en su estrategia comercial, mayor es el resultado obtenido.

- › HIPÓTESIS 2d (H2d): cuanto mayor es el gasto relativo en marketing ferial respecto al gasto de marketing total, mayor es el resultado obtenido.

Análisis empírico

Descripción de la muestra

La población de referencia son las empresas españolas participantes como expositoras. El estudio se realiza en cinco ferias, todas ellas en la ciudad de Madrid.

En los cinco certámenes la elección de las empresas fue por un sistema de muestreo aleatorio simple, es decir, por extracción aleatoria sin reposición. Todas las empresas expositoras de la población de referencia tienen la misma probabilidad de ser encuestadas. Con el programa de selección aleatoria de la página web www.random.org se ordenaron aleatoriamente las empresas, escogiéndose para la muestra los primeros números. Esto nos aseguró la aleatoriedad en la selección de la muestra de empresas.

TABLA 2. FERIAS EN LAS QUE SE HA DESARROLLADO ESTE ESTUDIO

FERIA	TOTAL DE EMPRESAS EXPOSITORAS	EMPRESAS EXTRANJERAS (Nº DE PAÍSES)	EMPRESAS ESPAÑOLAS	MUESTRA	CUESTIONARIOS VÁLIDOS	TASA DE RESPUESTA (%)	EMPRESAS QUE NO RESPONDEN	TASA DE NO RESPUESTA (%)
SIMM Salón Internacional de Moda de Madrid	298	71 (20)	227	150	59	39,33	91	60,67
FERIARTE Feria de Arte y Antigüedades	166	8 (5)	158	150	65	43,33	85	56,67

Continúa

FERIA	TOTAL DE EMPRESAS EXPOSITORAS	EMPRESAS EXTRANJERAS (Nº DE PAÍSES)	EMPRESAS ESPAÑOLAS	MUESTRA	CUESTIONARIOS VÁLIDOS	TASA DE RESPUESTA (%)	EMPRESAS QUE NO RESPONDEN	TASA DE NO RESPUESTA (%)
PROPET Feria para el Profesional del Animal de Compañía	117	33 (11)	84	84	64	76,19	20	23,81
EXPODENTAL Salón Internacional de Equipos, Productos y Servicios Dentales	260	42 (12)	218	120	49	40,83	71	59,17
Salón Internacional del Club de Gourmets	1192	178 (19)	1014	165	75	45,45	90	54,55
Total	2033	332	1701	669	312	46,64 %	357	53,36 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Tal y como se desprende de la tabla 2 se recogieron 312 cuestionarios válidos, de los cuales un 63,8 %, es decir 199 empresas, eran empresas familiares, y son las que constituyen la muestra definitiva del presente estudio.

Descripción de las variables

Variable dependiente. La variable sobre la que se trata de medir los efectos de las variables independientes son los resultados que obtienen las empresas expositoras gracias a su participación en la feria comercial.

La medición de estos resultados es complicada (al igual que en otras acciones de marketing: campañas de publicidad, promociones, entre otros). No obstante, consideramos que una empresa no realiza ningún gasto o inversión sin pretender de alguna manera, más o menos directa, incrementar sus beneficios.

Los resultados que obtienen las empresas exponiendo en la feria se consideran desde una perspectiva dual:

- a) Una valoración cualitativa, que se mide a partir de la valoración de la consecución de los objetivos que las empresas se plantean bacudiendo a la feria como expositoras.
- b) Una valoración cuantitativa de los resultados, como es la medida de la rentabilidad de la feria para las empresas. Esta se calcula como un índice dividiendo la facturación conseguida gracias a la feria por el gasto que les supone a las empresas asistir a la feria.

Variables explicativas. Las variables de estrategia de marketing ferial de las que se pretende ver la influencia sobre los resultados, como hemos visto anteriormente, son cuatro:

a) *Organización de las empresas y planificación de la feria.* Esta variable se construye a partir de la estructura organizativa, indagando sobre la existencia o no de departamento comercial y de marketing y/o de un responsable ferial; y a partir de la mayor o menor planificación del evento ferial y de un planteamiento más o menos riguroso en la fijación de objetivos. La literatura previa constataba que no hay mucha investigación sobre el nivel de profesionalización de la empresa familiar (Debicki et al., 2009b), aunque determinados autores han realizado varios estudios al respecto (Cannizzaro, 2007; Gil, 2008; Hall y Nordqvist, 2008; Leach, 1993; Meroño, 2009; Sonfield y Lussier, 2004). Siguiendo a estos autores, hemos calculado el índice de profesionalización a partir de la existencia o no de una estructura organizativa; de un departamento comercial y de marketing; así como del responsable ferial; y por último de la realización o no de una mayor o menor planificación del evento ferial y de un planteamiento más o menos riguroso en la fijación de objetivos. De esta manera, una empresa que tiene Departamento Comercial o de Marketing, que también cuenta con un responsable ferial, que hubiera planificado mucho la feria y que hubiera fijado por escrito y de forma evaluable los objetivos para la misma, tendría un índice de profesionalización alto, mientras que otra que tenga lo contrario, tendría un índice muy bajo.

- b) Número de ferias al que asisten anualmente las empresas como expositoras.
- c) Número de otros instrumentos de marketing de los que hacen uso las empresas familiares en su estrategia comercial.
- d) Gasto relativo en marketing ferial respecto al gasto de marketing total.

Metodología del estudio

Para el presente estudio se ha realizado un cuestionario que se compone de respuestas categóricas ordinales y de respuestas cuantitativas. Con estas respuestas se han hecho comparaciones entre los grupos de empresas (familiares y no familiares) o entre las distintas características del perfil de las empresas familiares que conformaban distintas categorías.

Los análisis estadísticos se han realizado mediante el programa estadístico SPSS 12.0 para Windows y han sido de análisis univariable y bivariable:

1. Técnicas de análisis estadístico univariable. Con todas las variables del cuestionario se ha realizado un análisis de frecuencias sobre el total de las empresas para las variables cuantitativas y cualitativas, y de las medias y desviaciones típicas para las variables cuantitativas.

2. Técnicas de análisis estadístico bivariable. Para las variables que conformaban el objeto del estudio y que trataban de satisfacer los objetivos de la investigación, se ha realizado un cruce de variables para comprobar el grado de significación entre las mismas.

A partir de estas pruebas se confirman o rechazan las hipótesis de la investigación. Dependiendo de si las variables a correlacionar son cuantitativas o cualitativas y si estas últimas tienen dos o más categorías, se han utilizado diferentes métodos.

Si las variables son cualitativas, para la comparación entre grupos se ha usado la prueba no paramétrica de la Chi-cuadrado, con la prueba exacta de Fisher cuando no se cumplían las condiciones pertinentes.

Para la comparación de dos variables cuantitativas, considerando que, dado el tamaño de la muestra, se puede asumir la distribución normal de los datos, la prueba empleada ha sido la de correlación bivariada de Pearson.

El análisis bivariable de una variable cualitativa dicotómica y una variable cuantitativa, se realizó mediante la prueba de la T de Student para dos muestras independientes (con el paso previo de la prueba de Levene para comprobar la homogeneidad de varianzas).

En el caso de que la variable cualitativa fuera politómica (es decir, con más de dos categorías posibles) se han utilizado para comparar más de dos variables independientes de tipo cuantitativo, se ha utilizado el análisis de la varianza (ANOVA), también con el paso previo de la prueba de Levene para comprobar la homogeneidad de varianzas.

Se puede ver en la tabla 3 una síntesis de los métodos estadísticos utilizados según el tipo de variables que se correlacionaban.

TABLA 3. MÉTODOS ESTADÍSTICOS UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS BIVARIABLE

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE CUALITATIVA	VARIABLE CUANTITATIVA
Variable cualitativa	Prueba de Chi-cuadrado	Prueba T de Student Análisis de la varianza (anova)
Variable cuantitativa	Prueba T de Student Análisis de la varianza (anova)	Correlación bivariada de PearsonA

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En todos los casos, se han asumido diferencias estadísticamente significativas cuando el p-valor ha sido menor a 0,05. Es decir, para tomar una decisión sobre las hipótesis planteadas, se ha fijado un nivel de significación del 95 %, con lo que el error máximo de probabilidad de rechazar las hipótesis nulas cuando sean ciertas será del 5 % (Abascal y Grande, 2005).

En los contrastes de hipótesis siempre se va a considerar:

Hipótesis nula H_0 : No hay diferencias respecto a la variable analizada en los distintos grupos de empresas que se consideren.

Hipótesis alternativa H_1 : Hay diferencia respecto a la variable analizada en los distintos grupos de empresas que se consideren.

Si el grado de significación o p-valor que proporcionen las distintas pruebas (Chi-cuadrado, T de Student, Anova o correlación bivariada de Pearson) es menor que 0,05, nos permitirá rechazar la hipótesis nula y establecer que hay diferencias estadísticamente significativas en la variable analizada entre los distintos grupos de empresas. Si el p-valor es mayor que 0,05, aceptaremos la

hipótesis nula, es decir, no habrá diferencias con significatividad estadística entre los grupos de empresas respecto a la variable considerada.

Análisis datos

Características de la muestra

Un 63,8 % de los 312 cuestionarios válidos que se obtuvieron, es decir 199 empresas, eran empresas familiares, aunque como podemos ver en la tabla 4, el porcentaje difiere según la feria en la que participaban.

TABLA 4. NATURALEZA FAMILIAR DE LAS EMPRESAS EXPOSITORAS

SECTOR	MODA		ARTE		VETERINARIA		DENTAL		GOURMET		TOTAL	
Empresas Familiares	41	69,5 %	43	66,2 %	32	50,0 %	25	51,0 %	58	77,3 %	199	63,8 %
Empresas No Familiares	18	30,5 %	22	33,8 %	32	50,0 %	24	49,0 %	17	22,7 %	113	36,2 %
Total	59	100,0 %	65	100,0 %	64	100,0 %	49	100,0 %	75	100,0 %	312	100,0 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Contrastación Hipótesis 1

Cuando nos centramos en analizar la organización y la planificación de las ferias, no se observan prácticamente diferencias entre empresas familiares y no familiares respecto a la existencia de un departamento comercial y de marketing. El dato es de un 50-53 % en ambos tipos de empresas y, más o menos, un 56-57 % tienen un responsable ferial. Los resultados detallados se pueden ver en la tabla 5.

**TABLA 5. ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS
Y EXISTENCIA DE RESPONSABLE FERIAL**

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	TOTAL		EMPRESAS FAMILIARES		EMPRESAS NO FAMILIARES	
Departamento de marketing						
Sí	160	51 %	100	50 %	60	53 %
No	151	48 %	98	49 %	53	47 %
No facilita datos	1	0 %	1	1 %	0	0 %
Responsable ferial						
Sí	176	56 %	113	57 %	63	56 %
No	132	42 %	83	42 %	49	43 %
No facilita datos	4	1 %	3	2 %	1	1 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Respecto a la planificación de la feria y de los objetivos a alcanzar existe un número muy reducido de empresas (4) que declaraban que no habían planificado nada la feria. De nuevo, apenas se observan diferencias entre la planificación y fijación de objetivos de empresas familiares y no familiares. Se presentan los resultados en la tabla 6.

TABLA 6. PLANIFICACIÓN DE LA FERIA Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA FERIA	TOTAL		EMPRESAS FAMILIARES		EMPRESAS NO FAMILIARES	
Planificación de la feria						
Mucho	113	36 %	69	35 %	44	39 %
Bastante	158	51 %	105	53 %	53	47 %
Poco	36	12 %	20	10 %	16	14 %

Continúa

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA FERIA	TOTAL		EMPRESAS FAMILIARES		EMPRESAS NO FAMILIARES	
Nada	4	1 %	4	2 %	0	0 %
No facilita datos	1	0 %	1	1 %	0	0 %
Total	312	100 %	199	100 %	113	100 %
Fijación por escrito de objetivos evaluables						
Sí	110	35 %	67	34 %	43	38 %
No	201	64 %	131	66 %	70	62 %
No facilita datos	1	0 %	1	1 %	0	0 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El índice de profesionalización se ha calculado a partir de las respuestas sobre organización y planificación de las ferias, oscilando su valor entre 0 y 3. Los datos obtenidos se muestran en la tabla 7.

TABLA 7. MEDIAS DEL ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

	TOTAL EMPRESAS	FAMILIARES	NO FAMILIARES
Número de empresas	311	198	113
μ Cifra media	1,64	1,62	1,68
δ Desviación típica	0,96	0,96	0,97

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Se puede observar que, para el total de las empresas, el índice de profesionalización toma valores medios: 1,64, y no hay apenas diferencias entre empresas familiares: 1,62 y no familiares: 1,68, aunque estas últimas presentan una ligera mayor profesionalización.

Cuando lo contrastamos estadísticamente, obtenemos un grado de significación de 0,614, lo cual permite concluir que no existen diferencias

estadísticamente significativas en el índice de profesionalización de las empresas, dependiendo de su naturaleza familiar. Parece lógico pensar que el grado de profesionalización está más relacionado con el tamaño de las empresas y su número de empleados que con su carácter familiar o no.

En cuanto a la participación en las ferias por parte de las empresas, tampoco se observan grandes diferencias entre empresas no familiares y familiares respecto a si es su primera participación en una feria o no lo es, ni respecto al número de ferias en las que participan anualmente. Los resultados pueden observarse en la tabla 8.

TABLA 8. PARTICIPACIÓN EN FERIAS DE LAS EMPRESAS

PARTICIPACIÓN EN FERIAS	TOTAL		EMPRESAS FAMILIARES		EMPRESAS NO FAMILIARES	
Primera participación en ferias						
Sí	18		12		6	
No	293		186		107	
No facilita datos	1		1		0	
Ferias en las que participa anualmente						
Una-dos ferias	160	51 %	99	50 %	61	54 %
Tres-cuatro ferias	81	26 %	56	28 %	25	22 %
Cinco-seis ferias	35	11 %	25	13 %	10	9 %
Más de seis ferias	25	8 %	12	6 %	13	12 %
No facilita datos	11	4 %	7	4 %	4	4 %
Total	312	100 %	199	100 %	113	100 %

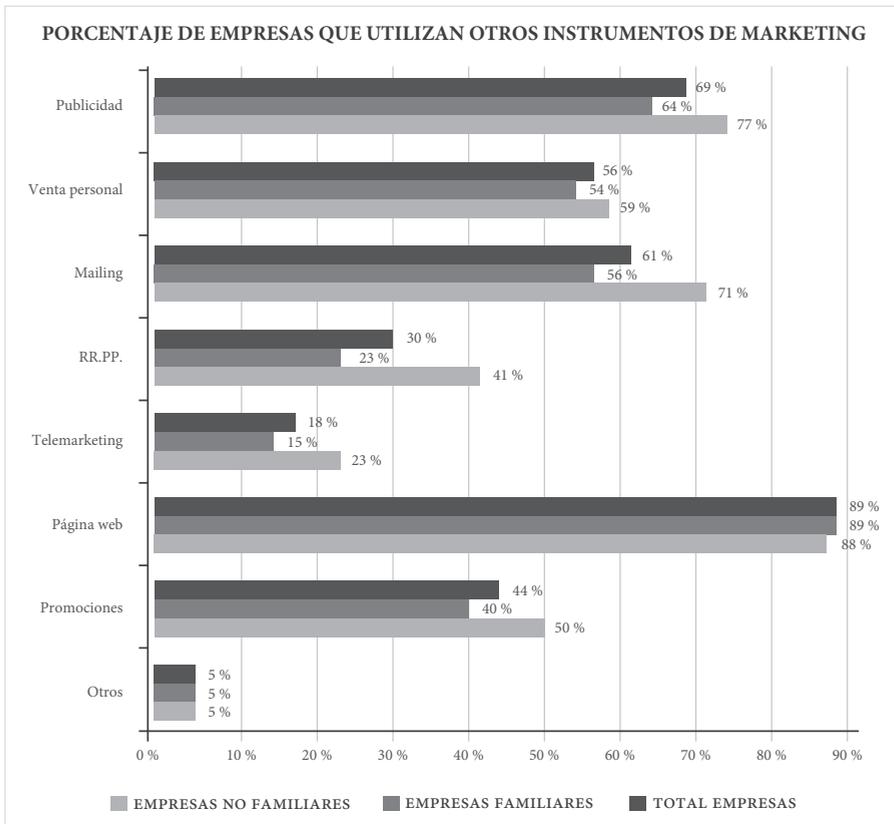
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Según el estudio realizado por Flamarich (2007), en España, el 65 % de los expositores había participado en ediciones anteriores a esa misma feria. Según

su estudio, un expositor acudió de media a cinco ferias, a cuatro de ellas como expositor y a una como visitante. La medición de la variable en nuestro estudio obtiene resultados similares a la media hallada por Flamarich.

Centrados en el uso de otros instrumentos de marketing utilizados, encontramos que el instrumento de marketing más utilizado es la página web, seguido de la publicidad. El menos utilizado es el telemarketing. En la figura 1 podemos ver los resultados obtenidos.

FIGURA 1. UTILIZACIÓN DE OTROS INSTRUMENTOS DE MARKETING POR PARTE DE LAS EMPRESAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Podemos apreciar un uso mayor de los instrumentos de marketing por parte de las empresas no familiares (excepto la página web, en la que las cifras son prácticamente iguales). Y cuando analizamos si las diferencias son estadísticamente significativas, se observa que las empresas familiares utilizan en menor medida que las empresas no familiares la publicidad, el *mailing* y las relaciones públicas (véase tabla 9).

TABLA 9. UTILIZACIÓN DE OTROS INSTRUMENTOS DE MARKETING POR PARTE DE LAS EMPRESAS

INSTRUMENTOS DE MARKETING	TOTAL		EMPRESAS FAMILIARES		EMPRESAS NO FAMILIARES		P-VALORES
Válidos	308	99 %	197	99 %	111	98 %	
No facilita datos	4	1 %	2	1 %	2	2 %	
Instrumentos de marketing							
Publicidad	212	69 %	127	64 %	85	77 %	0,028 Sí hay diferencias
Venta personal	172	56 %	106	54 %	66	59 %	0,338 No hay diferencias
Mailing	189	61 %	110	56 %	79	71 %	0,008 Sí hay diferencias
RR. PP.	91	30 %	45	23 %	46	41 %	0,001 Sí hay diferencias
Telemarketing	54	18 %	29	15 %	25	23 %	0,084 No hay diferencias
Página web	273	89 %	175	89 %	98	88 %	0,885 No hay diferencias
Promociones	134	44 %	78	40 %	56	50 %	0,065 No hay diferencias
Otros	15	5 %	10	5 %	5	5 %	0,823 No hay diferencias

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Además se ha calculado el porcentaje que supone el gasto anual realizado por las empresas en ferias, respecto al total realizado en marketing. Este nuevo dato es una cifra entre 0 % y 100 % (el 100 % sería el caso de una empresa en la que todo su presupuesto comercial se dedicara a la participación en ferias) y se

ha denominado gasto relativo en ferias, para hacer énfasis en el porcentaje del gasto total que se dedica exclusivamente a las ferias.

Aunque el gasto realizado en todo tipo de instrumentos de marketing (ferias, publicidad, relaciones públicas, venta personal) de las empresas no familiares alcanza los 118 837 euros, frente a los 80 375 euros, no encontramos diferencias significativas cuando se realiza el análisis estadístico, obteniendo un p-valor de 0,061 y en la prueba de Levene un p-valor de 0,008, lo cual nos lleva a determinar que no hay diferencias estadísticamente significativas en el gasto en marketing que realizan cada año las empresas, según tengan o no naturaleza familiar.

Con respecto al gasto anual que realizan las empresas solamente en asistir a ferias, incluyendo el alquiler de stand, montaje, personal, promoción, viajes y estancia, encontramos un valor medio de 36 795 euros y a diferencia del dato anterior, en el que las empresas no familiares realizaban un gasto mucho mayor, aquí el dato es prácticamente similar: 37 049 euros para las empresas familiares y 36 364 euros para las no familiares.

En la tabla 10 se puede observar el indicador del gasto relativo en ferias sobre el total del gasto en marketing para la totalidad de las empresas.

**TABLA 10. VALORES MEDIOS DE DATOS ECONÓMICOS.
GASTO RELATIVO EN MARKETING FERIAL**

CIFRAS MEDIAS	TOTAL				EMPRESAS FAMILIARES				EMPRESAS NO FAMILIARES			
	N	%	μ (€)	δ (€)	N	%	M (€)	Δ (€)	N	%	μ (€)	δ (€)
Cifra gasto anual marketing	269	(86)	94 816	162 873	168	(84)	80 375	140 306	101	(89)	118 837	193 095
Cifra gasto anual ferias	277	(89)	36 795	49 765	174	(87)	37 049	49 759	103	(91)	36 364	50 015

Continúa

CIFRAS MEDIAS	TOTAL				EMPRESAS FAMILIARES				EMPRESAS NO FAMILIARES			
	N	%	μ (€)	δ (€)	N	%	M (€)	Δ (€)	N	%	μ (€)	δ (€)
Cifra gasto en esta feria	280	(90)	16 044	20 231	176	(88)	16 941	21 804	104	(92)	14 526	17 241
Cifra facturación gracias a la feria	196	(63)	53 561	80 234	126	(63)	58 135	67 206	70	(62)	45 329	99 518
Gasto relativo en marketing ferrial	267	(86)	39 %	27 %	167	(84)	46 %	24 %	100	(88)	31 %	29 %

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como se puede observar, para el total de las empresas analizadas el gasto anual en ferias supone una importante parte de su gasto total anual en marketing, el 39 %. Sin embargo, para las empresas familiares es todavía mayor esa proporción, un 46 %, presentando bastante diferencia respecto a las empresas no familiares, que solo alcanzan un 31 %. El contraste de comparación de medias, a través de la prueba T de Student para muestras independientes, arroja un grado de significación o p-valor de 0,000, pero como la prueba de Levene presenta un p-valor de 0,002, se concluye que no hay diferencias estadísticamente significativas en el peso del gasto anual en ferias sobre el total anual de gasto en marketing que realizan las empresas, según tengan o no naturaleza familiar.

Para finalizar este apartado analizamos la facturación media, obteniendo que esta cifra alcanza los 53 561 euros, observándose una mayor facturación, un 28 % más, en las empresas familiares: 58 135 euros, que en las no familiares: 45 329 euros.

El contraste de comparación de medias, utilizando la prueba T de Student para muestras independientes, arroja un nivel de significación o p-valor de 0,285, lo cual nos lleva a establecer que no hay diferencias estadísticamente significativas en la facturación obtenida gracias a la feria entre el grupo de empresas familiares y el grupo de empresas no familiares.

En la tabla 11 se muestra un resumen de todo lo anterior, que nos sirve para contrastar nuestra hipótesis 1 y concluir que no encontramos diferencias significativas entre la estrategia de marketing ferial de las empresas familiares y no familiares.

TABLA 11. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CONTRASTE ESTADÍSTICO PARA LA HIPÓTESIS 1

	SEGÚN LA NATURALEZA FAMILIAR DE LAS EMPRESAS	TÉCNICA DE CONTRASTE UTILIZADA	P-VALOR
Estrategia de marketing ferial	Grado de profesionalización	No hay diferencias	Prueba T de Student (muestras indep.) 0,614
	Primera participación en ferias	No hay diferencias	Prueba de Chi-cuadrado de Pearson 0,785
	Número de ferias anuales	No hay diferencias	Prueba de Chi-cuadrado de Pearson 0,184
	Utilización de otros instrumentos de marketing – Número	Sí hay diferencias	Prueba T de Student (muestras indep.) 0,000
	Publicidad	Sí hay diferencias	0,028
	Venta personal	No hay diferencias	0,338
	<i>Mailing</i>	Sí hay diferencias	0,008
	RR. PP.	Sí hay diferencias	Prueba de Chi-cuadrado de Pearson 0,001
	Telemarketing	No hay diferencias	0,084
	Página web	No hay diferencias	0,885
			Continúa

SEGÚN LA NATURALEZA FAMILIAR DE LAS EMPRESAS	TÉCNICA DE CONTRASTE UTILIZADA	P-VALOR
Promociones	No hay diferencias	0,065
Otros	No hay diferencias	0,823
Gasto anual marketing	No hay diferencias	Prueba T de Student (muestras indep.) 0,061*
Gasto anual ferias	No hay diferencias	Prueba T de Student (muestras indep.) 0,912
Gasto relativo en ferias sobre el gasto anual en marketing	Sí hay diferencias	Prueba T de Student (muestras indep.) 0,000*
Facturación gracias a la feria	No hay diferencias	Prueba T de Student (muestras indep.) 0,285

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA.

*LA PRUEBA DE LEVENE TIENE UN P-VALOR MENOR QUE 0,05

Contrastación Hipótesis 2

Para ello se va a contrastar si alguna de las variables de la estrategia de marketing ferial de las empresas familiares tiene relación con los resultados que estas obtienen por su presencia en la feria comercial como expositoras.

Las variables de la estrategia de marketing ferial que vamos a utilizar son el grado de profesionalización de las empresas (h2a); el número de ferias al que asisten anualmente como expositoras (h2b); el número de otros instrumentos de marketing de los que hacen uso las empresas (h2c) y el gasto relativo en marketing ferial respecto al gasto de marketing total (h2d).

Se va a utilizar la perspectiva dual que se ha mencionado con anterioridad respecto a cómo medir los resultados obtenidos.

Es evidente que una empresa no realiza ningún gasto o inversión sin pretender de alguna manera, más o menos directa, incrementar sus beneficios. Pero hay dificultad en la medición de los resultados que obtienen las empresas

gracias a la participación como expositoras en una feria comercial. Por ello, en esta investigación se han buscado dos formas para medir los resultados que obtienen las empresas al acudir a un evento.

Por un lado, dado que todas las empresas acuden a la feria tratando de lograr ciertos objetivos, el primer indicador de resultados en una feria es, precisamente, la valoración que hacen de la consecución de los objetivos que se habían planteado.

Por otro lado, los resultados se miden a partir de un índice de rentabilidad o recuperación de la inversión. Es decir, mide la relación existente entre dos variables: el gasto que la empresa ha realizado en acudir a la feria y la facturación que espera obtener en la misma.

Se contrasta si existen diferencias estadísticamente significativas entre los resultados que obtienen las empresas al exponer en las ferias según las diferentes estrategias de marketing ferial que utilizan. Para ello se han utilizado pruebas de correlación bivariada de Pearson (al tratarse de variables cualitativas) o ANOVA (en el número de ferias). De nuevo, el grado de significación o p-valor para aceptar la hipótesis nula ha sido de 0,05.

La síntesis de los resultados de las pruebas estadísticas con los p-valores obtenidos puede verse en la tabla 12.

TABLA 12. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE CONTRASTE ESTADÍSTICO PARA LA HIPÓTESIS 6

	ESTRATEGIA DE MARKETING FERAL		TÉCNICA DE CONTRASTE UTILIZADA	P-VALOR
Resultados cualitativos de la feria Valoración de consecución de objetivos	Grado de profesionalización	Hay relación positiva	Correlación bivariada de Pearson	0,000
	Número de ferias anuales	No hay diferencias	Prueba ANOVA Análisis de la varianza de un factor	0,120

Continúa

	ESTRATEGIA DE MARKETING FIERIAL		TÉCNICA DE CONTRASTE UTILIZADA	P-VALOR
	Utilización de otros instrumentos de marketing	Hay relación positiva	Correlación bivariada de Pearson	0,004
	Gasto relativo en ferias sobre al gasto anual en marketing	Hay relación negativa	Correlación bivariada de Pearson	0,000
	Grado de profesionalización	Hay relación positiva	Correlación bivariada de Pearson	0,008
Resultados cuantitativos de la feria	Número de ferias anuales	No hay diferencias	Prueba ANOVA Análisis de la varianza de un factor	0,330
Rentabilidad de la feria	Utilización de otros instrumentos de marketing	No hay relación	Correlación bivariada de Pearson	0,316
	Gasto relativo en ferias sobre al gasto anual en marketing	Hay relación negativa	Correlación bivariada de Pearson	0,002

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Analizando los resultados para cada una de las variables se pueden observar los puntos expuestos a continuación.

Hay una relación positiva respecto al grado de profesionalización de las empresas familiares y los resultados que obtienen participando como expositoras en ferias comerciales.

Cuanto más profesionalizada está la empresa, mejor valoran la consecución de sus objetivos y obtienen una mayor rentabilidad.

Los resultados obtenidos en la feria por parte de las empresas no dependen del número de ferias al que asisten anualmente como expositoras.

Las empresas familiares que utilizan un mayor número de instrumentos de marketing realizan una valoración más alta de la consecución de los objetivos que se plantean en la feria. Pero el mayor o menor número de instrumentos de

marketing que se emplee no influye en la rentabilidad que las empresas obtienen de su participación en una feria comercial como expositoras.

Hay una relación negativa entre el peso que tiene el total del gasto anual en ferias sobre el total del gasto anual en marketing y los resultados que las empresas obtienen al acudir a la feria como expositoras. Es decir, cuanto menor es el gasto que realizan en acudir a ferias (y, por tanto, su gasto en otros instrumentos de marketing, publicidad, promociones), mejores resultados obtienen de su presencia en el certamen.

Como cinco de los ocho contrastes realizados, plantean que sí hay relación entre las diferentes estrategias de marketing y los resultados que las empresas obtienen exponiendo en la feria comercial, podemos validar nuestra HIPÓTESIS 2 (H2) y afirmar que las estrategias de marketing ferial de las empresas familiares tienen influencia en los resultados que obtienen en su participación como expositoras en las ferias comerciales.

Discusión y conclusiones

La literatura no se pone de acuerdo sobre si la naturaleza familiar de las empresas es un elemento que favorece o perjudica la buena marcha de estas. Es decir, si las empresas familiares, por el hecho de serlo, son más o menos competitivas u obtienen diferentes resultados que las empresas no familiares. Además, la actividad comercial de las empresas familiares es un campo de conocimiento poco desarrollado en los trabajos e investigaciones de los autores. No hay, de hecho, ninguna publicación acerca del marketing ferial de este tipo de empresas, mientras que lo habitual en este tipo de investigaciones relacionadas con la empresa familiar es que se centren en otras áreas de conocimiento.

Aun así, de esta investigación se desprende que la presencia de la empresa familiar en los eventos comerciales es significativa, mostrando unos niveles similares de participación respecto a su presencia en el tejido empresarial y que los resultados logrados a través de su participación en las ferias no son peores que los de las empresas no familiares.

Las principales ventajas que tanto las empresas familiares como las no familiares obtienen de las ferias comerciales, y que además constituyen sus principales objetivos a conseguir cuando acuden a estas, vienen dadas por el elevado contacto que este tipo de actividad comercial permite establecer con nuevos clientes, el mantenimiento o mejora de la imagen de la empresa, y la consecución de pedidos y realización de ventas adicionales.

Sin embargo, y a pesar de que la literatura encuentra diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares, una vez analizados los datos en nuestra investigación hemos de concluir que las empresas familiares y las no familiares que acuden como expositoras a las ferias comerciales presentan un perfil similar. Igualmente, no encontramos diferencias significativas entre la estrategia de marketing ferial llevada a cabo y los resultados obtenidos entre las empresas familiares y las no familiares. Esto nos hace pensar que la empresa familiar utiliza esta herramienta comercial, las ferias, de igual manera que la empresa no familiar y, que, a su vez, es igualmente competitiva.

Donde sí encontramos pequeñas diferencias respecto a la estrategia de marketing ferial seguida por las empresas familiares es, por un lado, en la utilización de un menor número de instrumentos de marketing (fundamentalmente por usar en menor medida la publicidad, las relaciones públicas y el *mailing*) y por otro, en que se plantean en menor grado el objetivo ferial de contacto con distribuidores y representantes. Este resultado nos hace plantearnos la necesidad, como medida de mejora de la competitividad de las empresas familiares, de un mayor uso de instrumentos de marketing combinados con su presencia en las ferias comerciales, ya que se ha comprobado que, a mayor utilización de otros instrumentos de marketing, mejores los resultados que se obtienen en la propia feria.

Los hallazgos más significativos se presentan en relación con los resultados que las empresas familiares obtienen de la participación en las ferias. A pesar de que estos resultados no presentan diferencias según las distintas características de su perfil, se ha comprobado cómo una mayor profesionalización de las empresas familiares, entendida como una mejor organización de la empresa y una buena planificación de su presencia en el evento comercial, mejora los

resultados que las empresas obtienen al acudir como expositoras a dichos eventos. En este sentido, la existencia de un departamento de marketing o comercial, un responsable ferial y la fijación de objetivos claros y evaluables conducen a una más probable consecución de resultados y a la obtención de una mayor rentabilidad en la feria.

Sin embargo, lo que no parece tener relevancia a la hora de mejorar su rentabilidad o conseguir una mayor consecución de sus objetivos feriales es el mayor o menor número de ferias a las que acudan cada año. Seguramente, y al hilo de lo anterior, es más eficaz una presencia más planificada en las ferias, que el acudir indiscriminadamente a numerosos certámenes sin unos objetivos claros.

Quizá la recomendación más significativa que se puede hacer a las empresas familiares a partir de las conclusiones de este estudio es que desarrollen una política de marketing-mix diversificada. Los resultados muestran cómo las empresas que hacen un mayor uso de otros instrumentos de marketing, combinados con su presencia en las ferias, valoran más positivamente el logro de los objetivos que se plantean (aunque no son concluyentes respecto a la obtención de una mayor rentabilidad). Esto se confirma con el hecho de que cuanto menor es la proporción del gasto realizado en acudir a ferias, respecto al total de su gasto anual en marketing, mayor es la valoración de la consecución de sus objetivos y mayor también la rentabilidad que obtienen en las ferias. Lógicamente, si utilizan un mayor número de instrumentos de marketing, la proporción del gasto de marketing ferial será menor.

Por tanto, el uso variado de instrumentos de marketing (publicidad, venta personal, promociones) genera sinergias con el hecho de que las empresas participen exponiendo en las ferias y mejora la eficacia de su uso como herramienta comercial.

Las ferias son instrumentos comerciales muy útiles. Las empresas familiares, dado el nivel de presencia en las mismas que hemos comprobado, parecen ser conscientes de ello. Y aunque no hay diferencias estadísticamente significativas respecto a las no familiares, el gasto relativo anual en marketing ferial es mayor

que el que realizan las empresas no familiares. Es decir, utilizan la herramienta comercial de las ferias y salones y obtienen buenos resultados de ello.

Todo lo anterior nos lleva a plantearnos que la empresa familiar utiliza en menor medida los instrumentos de marketing que la empresa no familiar, pero esto no la lleva a tener unos peores resultados en su participación como expositora en eventos comerciales. Estas empresas presentan como un reto importante ampliar su actividad comercial con el uso de otros instrumentos de marketing, combinados con su presencia en las ferias. Es decir, diversificar su gasto en marketing utilizando un mayor número de instrumentos (ferias, publicidad, venta personal, relaciones públicas), ya que esto podría hacer mejorar los resultados de su participación en las ferias comerciales.

Consideramos que los resultados, aun siendo muy interesantes, se han obtenido en unas ferias y para sectores de actividad muy concretos y teniendo en cuenta solamente a empresas españolas expositoras (aunque participaban empresas de otros países). Estos resultados podrían variar en otros certámenes de otros sectores de actividad o realizados en otros países. Por todo ello, de las limitaciones que se acaban de plantear, para futuras investigaciones proyectamos llevar a cabo un estudio longitudinal en lugar de transversal, ya que esto mejoraría aún más la comprensión de las estrategias de marketing ferial de las empresas familiares que se han analizado en esta investigación.

También sería conveniente utilizar una muestra mayor, desarrollando esta misma metodología, para solventar quizás algunas de las limitaciones comentadas. Si se realizara un estudio con estas características internacionalmente, se podría mejorar en gran medida la generalización de los resultados y comparar las peculiaridades de las empresas familiares de cada país.

Referencias

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. ESIC Editorial.
- Allouche, J. y Amann, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79. <http://crego.u-bourgogne.fr/images/stories/rev/031079.pdf>

- Arijs, D., Botero, I. C., Michiels, A. y Molly, V. (2018). Family business employer brand: Understanding applicants' perceptions and their job pursuit intentions with samples from the US and Belgium. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 180-191. DOI: 10.1016/j.jfbs.2018.08.005
- Astrachan, C. B., Prügl, R., Hair Jr, J. F. y Babin, B. J. (2019). Marketing and branding in family business: Assessing the landscape and charting a path forward. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 3-7. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.003>
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A. y Sharma, P. (2003). Family sponsored ventures. *The Entrepreneurial Advantage of Nations: First Annual Global Entrepreneurship Symposium*. United Nation Headquarters. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3383.9849>
- Backhaus, H. y Zydorek, C. (1997). Von der Mustermesse zur ubiquitären Messe (From sample fairs to ubiquitous trade fairs). En H. Meffert, T. Necker y H. Sihler (eds.), *Märkte im Dialog: Die Messen der dritten Generation* (pp. 134-158). Gabler.
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., Botero, I. C., González-López, O. R. y Buenadicha Mateos, M. (2019). Exploring family business brands: Understanding predictors and effects. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 57-68. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.005>
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C. y Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small business economics*, 40(1), 41-57. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Binz, C., Hair, J. F., Pieper, T. M. y Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.004>
- Birley, S. (2001). Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(2), 63-76. <https://doi.org/10.1177/104225870102600204>
- Blombäck, A. y Botero, I. C. (2013). Reputational capital in family firms: Understanding uniqueness from the stakeholder's point of view. En K.

- X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris y S. Goel (eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 677–693) (2.^a ed). Edward Elgar Publishing.
- Botero, I. C. (2014). Effects of communicating family ownership and organisational size on an applicant's attraction to a firm: An empirical examination in the USA and China. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 184-196. DOI: 10.1016/j.jfbs.2014.01.004
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.010>
- Cabrera Suárez, M. K. y García Falcón, J. M. (1999). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>
- Cannizzaro, E. I. (2007, 18-19 de octubre). *La problemática de la gestión de la empresa familiar* [ponencia]. III Encuentro Nacional de Gestión Hotelera–Herramientas Clave para las Pymes Hoteleras, Villa de Merlo, San Luis. Argentina. <http://gestion-hotelera.unq.edu.ar/ENAGH/3%20Enagh/Ponencia%20-%20Cannizzaro,%20Ezequiel%20Ignacio.pdf>
- Carrigan, M. y Buckley, J. (2008). What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656-666. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>
- Cavanaugh, S. (1976). Setting objectives and evaluating the effectiveness of trade show exhibits. *The Journal of Marketing*, 40(4), 100-103. <https://doi.org/10.1177/002224297604000414>
- Chrisman, J. J. Chua, J. H. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio

- comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 6(2), 11-25. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120871001.pdf>
- Colli, A. (2003). *The history of family business: 1850-2000*. Cambridge University Press.
- Craig, J. B., Dibrell, C. y Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>
- Daily, C. M. y Thompson, S. S. (1994). Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-250. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00237.x>
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W. y Chrisman, J. J. (2009b). Family business research in the new millennium. An overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166. <https://doi.org/10.1177/0894486509333598>
- Dyer, W. G. Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transicions*. Jossey-Bass.
- Flamarich, M. (2007, 14-15 de junio). *El perfil de las ferias españolas. Presentación del estudio relativo a los certámenes feriales de 2006* [sesión de congreso]. 6º Congreso Internacional de las Ferias Españolas, Santander.
- Frederick, H. H., Carswell, P. J., Henry, E., Chaston, I., Thompson, J., Campbell, J. y Pivac, A. (2002). *Bartercard New Zealand global entrepreneurship monitor 2002*. New Zealand Centre for Innovation and Entrepreneurship. <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30030700>
- Gázquez, J. C. y Jiménez, J. F. (2002). Las ferias comerciales en la estrategia de marketing. *Distribución y Consumo*, (66), 76-83. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_2002_66_76_83.pdf
- Gil, X. (2008). Profesionalizar la Empresa Familiar. *Escritura Pública*, (52).
- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51 -69.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*. UMI Dissertation Services.

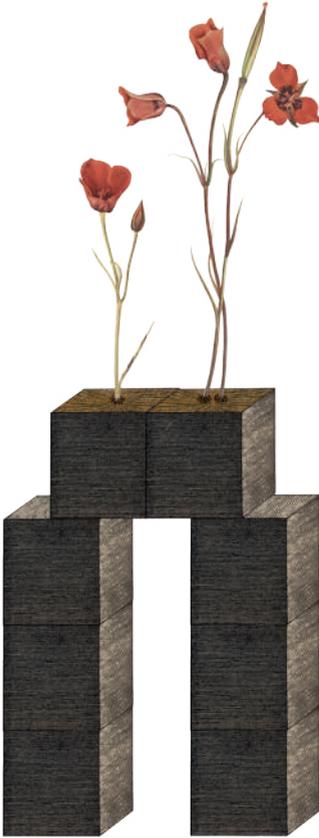
- Harris, D., Martínez, J. I. y Ward J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7(2), 159-174. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00159.x>
- James, A. E., Jennings, J. E. y Breitzkreuz, R. S. (2012). Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25, 87-108. <https://doi.org/10.1177/0894486511414271>
- Jiménez, J.F. y Pemartín, M. (2008). Análisis de la actividad ferial en España: la perspectiva sectorial de una década (1995-2005). *ICE. Ferias Comerciales*, (840), 51-71. <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1112/1112>
- Jiménez, J. F., Cazorla, I. M. y Linares, E. (2002). Ferias comerciales en España. Un análisis sectorial. *Distribución y Consumo*, 61, 61-71. [http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocument.nsf/o/a047cbcd147bdc1c1257401003901db/\\$FILE/Jimenez.pdf](http://bases.cortesaragon.es/bases/ndocument.nsf/o/a047cbcd147bdc1c1257401003901db/$FILE/Jimenez.pdf)
- Kellermanns, F.W. y Eddleston, K. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Pearson.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. ESIC Editorial.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Ediciones Granica.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.
- Leach, P. y Bogod, T. (2006). *Claves de la empresa familiar*. Instituto de Estudios Económicos.
- Martín, E. (1993). *Marketing*. Ariel.
- Martín Santana, J. D. y Cabrera Suárez, M. K. (2007). La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Gestión*, 7(1) 85-100. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/715.pdf>
- Martins, B. M., Martínez, J. y Coll, J. (2008). La creación de riqueza en las empresas familiares: atributos y ventajas competitivas sostenibles. En M. Ruiz (coord.), *Gestión de la empresa familiar* (pp. 17-40). Ed. McGraw Hill

- Mas, F., Munuera, J. L., Hernández, M. y Ruiz, S. (1993). Las ferias comerciales como variable de marketing: análisis de los objetivos del expositor. *Información Comercial Española*, (718), 119-137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=11769>
- McCann, J. E., Leon-Guerrero, A. Y. y Haley, J. D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50-59. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00005>
- Meroño, A. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales, Segunda época*, (2), 80-98. https://www.researchgate.net/publication/42243372_Analisis_del_nivel_de_profesionalizacion_en_la_empresa_familiar
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and processes*. McGraw Hill.
- Minola, T., Brumana, M., Campopiano, G., Garrett, R. P. y Cassia, L. (2016). Corporate venturing in family business: A developmental approach of the enterprising family. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10, 395-412. <https://doi.org/10.1002/sej.1236>.
- Moore, K. y Mula, J. M. (1998). Strategy diversity in Australian family owned businesses: impact of environment induced constraints. *Bond Management Review*, 5(2), 25-33. <https://eprints.usq.edu.au/20702/>
- Moriyón, P. (2008). Las ferias como instrumento de promoción. *ICE. Ferias Comerciales*, (840), 155-165. http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02304_ferias.pdf
- Motwani, J., Gillian, R. y Mahmoud, E. (1992). Promoting exports through international trade shows: A dual perspective. *Review of Business*, 13, 38-42.
- Navarro, F. (2001). *Estrategias de marketing ferial*. ESIC Editorial.
- Neubauer, F. y Lank, A. G. (2003). *La empresa familiar como dirigirla para que perdure*. Deusto.
- Nieto, M. J. (2003). Las PYME familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 115-128.

- Patti, C. H. (1977). Buyer information sources in the capital equipment industry. *Industrial Marketing Management*, 6(4), 259-264. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(77\)90038-4](https://doi.org/10.1016/0019-8501(77)90038-4)
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresas y sus competidores*. Ediciones Pirámide.
- Puchalt, J. y Munuera, J. L. (2008). Panorama internacional de las ferias comerciales. *ICE. Ferias Comerciales*, (840), 7-28. <https://studylib.es/doc/5475505/panorama-internacional-de-las-ferias-comerciales>
- Robinat, J. R. (2007). La planificación estratégica comercial y de marketing en la PYME. En M. Ruiz (coord.), *Gestión de la empresa familiar* (pp. 91-114). McGraw Hill.
- Rodgers, R. H. y White, J. M. (1993). Family development theory. En P. Boss, W. J. Doherty, R. LaRossa, W. R. Schumm y S. K. Steinmetz (eds.), *Sourcebook of family theories and methods* (pp. 225-257). Springer.
- Rodríguez, I. A., De la Ballina, J. y Santos, L. (1997). *Comunicación Comercial: conceptos y aplicaciones*. Civitas.
- Rosenblatt, P. C., De Mik, L., Anderson. R. M. y Johnson, P. A. (1995). *La familia en la empresa*. El Ateneo.
- Santesmases, M. (1996). *Términos de marketing: diccionario-base de datos*. Ediciones Pirámide.
- Serrano-Bedia, A. M., Pérez-Pérez, M., Palma-Ruiz, M. y López-Fernández, M. C. (2016). Entrepreneurship: Current view as a research discipline. An analysis of special issues published during 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 82-95. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21244782008.pdf>
- Sharma, P., Chrisman, J. J. y Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Sonfield, M. C. y Lussier, R. N. (2004). First, second and third generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-201. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.

- Teal, E. J., Upton, N. y Seaman, S. L. (2003). A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(2), 177-195.
- Vallejo, M. C. (2007). What is a family business? A discussion of an integrative and operational definition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(4), 473-488.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Ediciones Pirámide.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56. <https://doi.org/10.1177/104225879802300102>
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00003.x>

LA TEORÍA DEL DESARROLLO SOCIAL: UN COMPONENTE HUMANO



Yaqueline Román Castaño

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Román Castaño, J. (2021). La teoría del desarrollo social: un componente humano. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 355-386). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

Lo social es aquello relativo a la sociedad, es decir, lo que es de todos, un referente común, edificante y universal, ligado al desarrollo de capital humano. Su importancia radica en la sinergia entre individuos, organizaciones y sociedad, y su impacto en la gestión organizacional. Considerar la organización como un ente social tiene infinitas ventajas para su desarrollo, así como para el de todas las partes implicadas en sus procesos y actividades. Las organizaciones con sentido social se basan en la creación de sujeciones cooperantes y participativas entre los diferentes grupos que las componen. Para ello es necesario abordar conceptualmente la economía de la donación y la filantropía, como escenarios de gestión para dar, donar y ayudar. Las organizaciones son importantes en la construcción de tejido social. Contribuyen al movimiento de la economía de un país, al desarrollo local y global; al progreso colectivo y a la satisfacción de necesidades. No se trata solo de hacer donaciones, sino de generar relaciones directas con las condiciones del entorno para construir escenarios de valor que estén acompasados con la dinámica de crecimiento, mejoramiento y construcción colectivo del nosotros.

PALABRAS CLAVE: capital social, filantropía, donación, valor compartido.

ABSTRACT

The social is what is related to society, that is, what belongs to everyone, a common, edifying, and universal reference, linked to the development of human capital. Its importance lies in the synergy between individuals-organizations-society and its impact on organizational management. Considering the organization as a social entity has infinite advantages for its development, as well as that of all the parties and members involved in its processes and activities. Organizations with a social sense are based on the creation of cooperative and participatory substitutions between the different groups that compose them. For this, it is necessary to conceptually address the economics of donations and philanthropy, as management scenarios to give, donate and help. Organizations are important in building the social fabric. They contribute to the movement of a country's economy, to local and global development, to the collective progress of unmet needs. It is not just about making donations, but about generating direct relationships with the conditions of the environment to build value scenarios that are in step with the dynamics of growth, improvement, and collective construction of us.

KEYWORDS: Social capital, Philanthropy, Donation, Shared value.

RESUMO

O social é o que se relaciona com a sociedade, ou seja, o que pertence a todos, uma referência comum, edificante e universal, ligada ao desenvolvimento do capital humano. Sua importância reside na sinergia entre indivíduos-organizações-sociedade e seu impacto na gestão organizacional. Considerar a organização como entidade social tem infinitas vantagens para o seu desenvolvimento, assim como para todas as partes e membros envolvidos em seus processos e atividades. As organizações com sentido social baseiam-se na criação de substituições cooperativas e participativas entre os diferentes grupos que as compõem. Para isso, é necessário abordar conceitualmente a economia da doação e da filantropia, como cenários de gestão para dar, doar e ajudar. As organizações são importantes na construção do tecido social. Contribuem para o movimento da economia de um país, para o desenvolvimento local e global; para o progresso coletivo das necessidades não atendidas. Não se trata apenas de fazer doações, mas de gerar relações diretas com as condições envolventes para construir cenários de valor que estejam em sintonia com a dinâmica de crescimento, melhoria e construção coletiva de nós.

PALAVRAS-CHAVE: capital social, filantropia, doação e valor.

Introducción

El desarrollo social hace referencia al factor humano ligado al adelanto del capital social en una sociedad. Su importancia como eje de estudio en la gestión radica en la relación y construcción sinérgica sobre las transformaciones reales de las relaciones de individuos, grupos e instituciones con la sociedad, y la capacidad de dar valor compartido a los ejercicios empresariales y los ejercicios sociales. Su impacto está en el futuro, en el bienestar social, en la sinergia empresa-sociedad, como edificación colectiva. Lo social es aquello perteneciente o relativo a la sociedad, es decir, lo que es de todos, un referente común, edificante y universal. El ser humano es tal por su esencia cultural y social, no solo por lo referente a su aspecto biológico. Una organización es un grupo social formado por personas, tareas y gestión, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con unos objetivos específicos.

La construcción colectiva frente al tema toma forma recurrente y permanente a partir de la segunda mitad del siglo xx. La preocupación por lo social, por la ética en los negocios desencadenó factores de estudio acerca de la preferencia del consumidor por aquellos productos con “alto valor cultural agregado”, del mayor acceso a la información, la responsabilidad sobre la producción, el mercado verde, el comercio justo, el trabajo infantil, entre otros (Garriaga y Melé, 2012). De esta manera, y gracias al rápido desarrollo de tecnologías de información y comunicación, fue posible una evolución de las regulaciones en materia social, económica y penal. Se crea una tendencia en el derecho moderno a proteger los actores sociales en situación de inferioridad (Fitch, 1976), se transforma la estructura del mercado para dejar atrás un evidente interés por la producción y comercialización de bienes, y hacer mayor énfasis en la prestación de servicios, la equidad de la contratación, los derechos de las minorías, entre otros. Estos cambios experimentados en las últimas décadas dieron aparición al Estado social de derecho.¹

1 El concepto de *Estado social de derecho* nació en Europa en la segunda mitad del siglo xx, como una forma de organización estatal encaminada a “realizar la justicia social y la

El concepto de social alude a una característica de las relaciones humanas, la de nuestra interdependencia, pues somos seres sociales más allá de nuestra propia elección. Los clásicos Klisberg (1998) y Schvarstein (2003) asocian el desarrollo social y económico con una opción de crecimiento. Expone Klisberg (1998):

Sin desarrollo social no hay desarrollo económico satisfactorio y la existencia de desarrollo social, no solo es deseable por sí misma, sino por las múltiples implicaciones en el perfil, desarrollo y convivencia de una sociedad. La inversión social, en lugar de gasto social, genera conceptos y términos que replantean las acciones del futuro cercano y crean nuevas condiciones para ejercitar la gerencia social, la cual es entendida como la capacidad de optimizar los esfuerzos del Estado y los actores sociales en los enfrentamientos del gran déficit sociales de cada región (p. 230).

En consonancia, Schvarstein (2003) plantea que:

Quien argumenta que la cuestión social atañe al ámbito, tanto de las organizaciones como de la comunidad, ya que no es sostenible que las empresas existan en el seno de comunidades pauperizadas y arrasadas por el hambre, el desempleo, la enfermedad y la violencia. No puede ser que tengamos una población creciente de excluidos dentro de los incluidos, de empleados con muy poca remuneración, lo que les impide satisfacer sus necesidades básicas, como vivienda digna, educación para sus hijos y servicios de salud, por solo enumerar algunas de las carencias (p. 178).

El estudio de la evolución real de las relaciones de individuos, grupos e instituciones nos lleva muchas veces, lamentablemente, al reconocimiento de una sociedad incapaz de explorar las necesidades comunitarias como prioridad

dignidad humana mediante la sujeción de las autoridades públicas a los principios, derechos y deberes sociales de orden constitucional” (Corte Constitucional, 2016, Sentencia T-622. M. P. Jorge I. Palacio P.).

del desarrollo. Una sociedad negada a la edificación colectiva del crecimiento humano y social, como eje de desarrollo económico, es una sociedad agonizante.

Por el contrario, una sociedad madura debe ante todo establecer objetivos colaborativos, corresponsables con las organizaciones, para la contribución a un bienestar de los individuos y la sociedad; permanente, perdurable, renovado y persistente. Si bien los impactos de la gestión de la organización no son su razón de ser, sino algo circunstancial y vital en el desarrollo social de su entorno.

Considerar la organización como un ente social tiene infinitas ventajas para su desarrollo, así como el de todas las partes y miembros implicados en sus procesos y actividades. Las organizaciones con sentido social se basan en la creación de sujeciones cooperantes y participativas entre los diferentes grupos que las componen (Jenkins, 2006). Al comprender este modelo social y civil de las empresas se conforma un paradigma de vinculación interpersonal y grupal, anclado en una red de codificación abierta a la interacción.

Lo social no es algo abstracto, es algo real y concreto, la sociedad es una colectividad, una estructura en la que todo está anclado (Sugden, 1982). Los sujetos necesitan del otro para su propio proceso de mejora y tienen el deber de ayudar a los demás. Lo social es una característica de la vida humana, que implica pluralidad, unión y convivencia. El hombre histórico se concreta en comunidades y asociaciones como la familia, la nación y el Estado. Actualmente, la gran brecha en las organizaciones se produce en los temas humanos y sociales. La filantropía es considerada como un requisito previo y no como una obligación para las comunidades y el público (Morgan, 1985). Hasta ahora, los ricos y los pobres no habían tenido una conciencia del otro. Ella es la acción que antecede a la responsabilidad social y promueve el desarrollo. El dar no tiene características ni requisitos, solo objetivos: mejorar la condición del benefactor. Donar ha sido un acto antiquísimo de las relaciones humanas, una constante en las relaciones económicas; es por esto que las organizaciones conectaron donación y gestión como acto social.

La economía de la donación

La economía de donaciones es un cuerpo teórico incorporado a la ciencia de la economía por Kenneth Boulding, en su obra *Economía del amor y del temor* (1976), que investiga, entre otros, el significado económico de la filantropía.

Dentro de la racionalidad de la economía de donaciones es fundamental comprender la acción filantrópica y la eficacia en el acto final como condiciones de interpretación. Considerar la filantropía y la solidaridad social desde la teoría de la economía de donaciones produce un primer efecto decisivo: las inserta en la perspectiva de la economía y de su ciencia, sacándolas del discurso puramente ético (Paluszek, 1976), lo que da visibilidad a los resultados finales y posibilita un juicio más real y cercano de tales acciones.

En el perfeccionamiento económico se produce, distribuye, consume o acumula la riqueza. En la economía de la donación se conciben realidades de riqueza, a las que acceden algunos, y de pobreza, en que quedan otros. Plasmadas las gestiones de la economía, se suscitan desde fuera de ella comportamientos que no se perciben como económicos, que en todo caso no corresponden a la racionalidad del *homo economicus* (Razeto, 1994). Son faenas motivacionales del ser ético, religioso, espiritual o simplemente social, que conducen a los más ricos a ayudar a los más pobres, a los pobres a ayudarse entre ellos, y a todos, en alguna medida, a asumir una particular responsabilidad de armazón colectiva. En ella, el que tiene más aporta más y el que tiene menos recibe más. Un ciclo esperanzador. Aquí la filantropía es una fusión delicadamente “social y humanitaria”, en la que su encuentro con el saber económico se da de forma exógena, porque sus productos, su hacer, emigran de la circulación económica.

Para el análisis económico convencional, el concepto de filantropía es difícil de comprender como escenario mercantil, ya que implica comportamientos no utilitarios que contradicen los supuestos básicos sobre los que se construye el andamiaje conceptual de la disciplina (Razeto, 1994).

Los individuos y las organizaciones no son actores pasivos ante la evidencia de carencias, problemas, situaciones extremas de pobreza. Su objetivo final no siempre es maximizar la utilidad de su rendimiento económico. Como seres

interdependientes, manifiestan no solo sentimientos íntimos, sino también acciones lógicas, soportadas en el ejercicio económico. Además de producir, distribuir y comprar bienes o servicios que generan utilidades, estos sujetos también ayudan, donan, regalan, comparten en función de objetivos cooperados que contribuyan al bien común, sin pasar por el mercado de intercambio, aunque no por ello dejan de tener un contenido económico sustantivo. De este modo, junto a la economía de intercambios privados, hay una economía estatal o pública, así como una de donaciones, reciprocidad y cooperación, que se conoce como economía de solidaridad.

Se hace indefectible introducir un cuerpo teórico que exprese conceptualmente otras racionalidades económicas reales y posibles. Entre ellas, la llamada *economía de donaciones*, porque la acción filantrópica, en su específico contenido económico, es claramente una forma de donación (Razeto, 1994).

Los cuestionamientos sobre la eficacia y pertinencia económica de la filantropía son discutidos, y están puestas en duda por varios teóricos, habitualmente en forma subjetiva e intuitiva. La teoría de la economía de donaciones ha proporcionado instrumentos de análisis, indicadores y fórmulas que permiten realizar evaluaciones rigurosas de la eficiencia operacional de las instituciones filantrópicas (Paluszek, 1976). Como consecuencia, se llegó a un concepto que se acercaba a la primera definición griega de la filantropía: *del dicho al hecho*.

La filantropía

Los temas sociales son escabrosos. Más cuando se intenta identificar y precisar los antecedentes, cuando se desea encontrar los lazos que pueden conformar conceptos firmes y coherentes que den una luz sobre el qué y el cómo llega este tema a hacer parte de la vida organizacional. Lo social no es un concepto novedoso para las organizaciones actuales; sin embargo, la forma de entender, aplicar y gestionar el término ha evolucionado a lo largo del tiempo (Jones, 2001).

En sus inicios, las medidas de responsabilidad social empresarial (RSE) se consideraban acciones esporádicas y consistían básicamente en donativos monetarios. A diferencia de las últimas décadas, en las que es concebida como una actividad permanente (Carroll, 1999; De la Cuesta González, 2005), que ha trascendido el dar.

Por su parte, la filantropía es una actividad milenaria, en la que donar era una práctica local: el donante y el beneficiario vivían en la misma comunidad y seguramente se encontraban a diario. Sin embargo, actualmente, en la era de la filantropía global, el riesgo de encontrarse disminuye y queda minimizado por la importancia de desarrollar una cultura de la donación. Maimónides,² el filósofo judío del siglo XII, sostenía que la relación entre el donante y el benefactor debería ser anónima, para lograr el “espíritu desinteresado ideal”.

En su definición etimológica, la *filantropía* es “amor a la humanidad o al género humano”. El término fue acuñado por Flavio Claudio Juliano (emperador de Roma, 361-363),³ quien restituyó el paganismo en su imperio imitando los modelos cristianos: la filantropía cumplía la función de la caridad cristiana. Intentó concluir la misantropía,⁴ como un paso necesario para conseguir ayudar al otro, a partir de sentimientos que podrían buscar soluciones ante la desigualdad y la injusticia. Proclamó, según Perea Yebenes (2010), que “lo hecho persistirá inmutablemente en el reino del valor y del sentido” (p. 76).

La ayuda que se brinda a otro tiene dos aristas a identificar. En primer lugar, y como proceso principal, está la interpretación que tiene la organización acerca de las necesidades y carencias de los afectados por los problemas en

2 Moshé ben Maimón o Musa ben Maymun, también llamado desde el Renacimiento Maimónides o Rambam, y conocido entre los cristianos como Rabí Moisés el Egipcio. Fue un médico, rabino y teólogo judío de Al-Andalus de la Edad Media (Ruiza, 2004).

3 Hijo de un hermanastro de Constantino el Grande. Fue, junto con su hermano Galo, el único superviviente de la purga que acabó con su rama de la dinastía en 337. Tras pasar su infancia y juventud apartado del poder, su primo Constancio II lo nombró César de la parte occidental en 355; menos de un año después de la ejecución de su hermano, que también ostentó la dignidad de César. Constancio le encargó rechazar la invasión germánica de la Galia, tarea que realizó con gran efectividad.

4 Misanthropía: odio al otro, no querer ayudar al semejante.

cuestión. En segundo lugar, y como proceso complementario, se encuentra la acción consecuente de quienes, teniendo elevados recursos económicos y capacidades profesionales, tecnológicas y de gestión, pueden poner filantrópicamente una parte suya para la solución de problemas, como acto colectivo que regenera socialmente.

La donación y la ayuda de las organizaciones son importantes en la construcción de tejido social. Contribuyen al movimiento de la economía de un país, al desarrollo local y global; al progreso colectivo y a la satisfacción de necesidades. No se trata solo de hacer donaciones, sino de generar relaciones directas con las condiciones del entorno, sean las que sean. Hay quienes también lo llaman *venture philanthropy* o “ayudas de contacto”, que manifiestan el compromiso de poner al servicio de la comunidad tanto el dinero como los conocimientos, experiencias y la relación directa con las personas.

Las relaciones sociales se han clasificado como altruistas (concepto de dar sin esperar nada a cambio), recíprocas (concepto asociado a las alianzas) y de intercambio (concepto asociado a los mercados). Con esta síntesis puede decirse que la filantropía hunde sus raíces en el altruismo, mientras que la inversión lo hace en el intercambio. La primera se ha institucionalizado en lo que llamamos tercer sector (fundaciones, ONG) y la segunda en las empresas que operan en los mercados (Sombria, 2010). Es así como la idea de filantropía llegó a estos tiempos y los filántropos son quienes normalmente hacen donativos a organizaciones humanitarias o comunidades, trabajan para ayudar a los demás sin fines lucrativos. Esta idea está vinculada a la beneficencia, la caridad y al trabajo de voluntariado, apoyando condiciones que intentan mejorar la calidad de vida de algunas personas. Se elude el importante papel que juega la cooperación en las sociedades humanas y se olvida que, como ser cultural, el humano está abierto a la influencia del contexto.

Lo anterior conduce a intentar conocer cómo la filantropía consigue estar en la agenda de algunos empresarios y cómo, además, se convierte en una acción precursora de la RSE (Choi y Wang, 2007). Los negocios y la relación entre la empresa privada y la sociedad han cambiado. Las posturas frente a lo social han madurado como parte del desarrollo de los diferentes actores que intervienen

allí: sociedad, comunidad, clientes, empleados, entre otros (Gan, 2006); y cada época ha tenido su particular aporte al mejoramiento colectivo de todos. Lo social es un tema del cual la humanidad se ha ocupado en sus diferentes épocas, como una forma de ayudar y lograr la articulación de los preceptos religiosos (Klisberg, 1998). Es una forma de colaborar sin compromiso, aportar sin gestionar, de dar sin obligación, un ejercicio propio de la filantropía.

La filantropía es una acción permanente en las relaciones sociales y de Estado. Ello explica la creciente multiplicación de literatura sobre el tema, lo que hace pensar que la filantropía corporativa ha logrado tener un nivel de identidad sobre aspectos comunes que inducen al empresariado a donar, regalar y lograr suplir ciertas necesidades en sus entornos inmediatos (Moir y Taffler, 2004), como forma de existir.

Brammer y Millington (2005) la definen desde sus raíces griegas, lo que permite un acercamiento entre el significado del término y su aplicación.

La etimología de la palabra filantropía deriva sus raíces del griego φίλοςphilos (o filos), y άνθρωπος, antropos, que se traducen respectivamente como “amor” (o “amante de”, “amigo de”), y “hombre” (o “ser humano”), por lo que filantropía significa “amor a la humanidad (p. 37).

Este concepto está asociado a la capacidad de dar, servir y proteger. Es concebido como un acto generoso de ayudar al otro (Collard, 1993), una donación por amor al necesitado (Bhushan, 1983); definiciones que coinciden en aplicar una visión de ayuda colectiva (Piliavin y Charng, 1990). Tales argumentos explican el hecho de que la teoría y los datos ahora son más compatibles con la opinión de que el verdadero altruismo, que tiene como objetivo beneficiar a otro, existe y es una parte de la naturaleza humana. De esta manera, la organización ha comprendido su papel en el contexto económico y social de un entono. Ella irrumpe en el juego de las relaciones sociales y es claramente una parte activa de la sociedad, no un benefactor pasivo.

Dar es una condición humana. Ha estado presente durante siglos en las relaciones de las personas, asociada a responsabilidades de orden religioso y a

cumplimientos sagrados. Era y es un acto de humanos y entre humanos (Piliavin y Charng, 1990). Mediante la acción filantrópica surgen numerosas entidades dedicadas a ayudar al otro. En ellas el interés primordial no es la maximización del capital (Campbell et al., 2002), sino la asistencia al desamparado, al necesitado. Esto sin crear distinciones sobre si la ayuda era para un individuo o para una comunidad, ya que admiten la donación de un individuo, empresa, grupo empresarial o Estado.

Los estudios de Campbell et al. (2002), Carroll (1999), Moore (2001), Gan (2006), Brammer y Millington (2005) y Maak (2007) despliegan la conexión entre la donación y la gestión, como una variable empresarial. Además, acuñan el concepto de *filantropía empresarial* al acto voluntario que posibilita el cumplimiento como un mandato sagrado, lo cual dio paso a la ‘nueva filantropía’ organizada del mundo empresarial. Esta noción se orienta a un concepto más incluyente, estratégico y vital para el desarrollo de relaciones armónicas con los grupos de interés. Es la posibilidad de que la donación deje de asociarse a la religión y se una a la empresa como postura voluntaria y moderna.

La filantropía corporativa está motivada por el altruismo, ya que la noción de *nobleza* obliga a las empresas a dar de su generosidad relativa al beneficio social (Engel, 2010). Esta posición demuestra como la filantropía también es cuestión de estrategia, en la que se manifiesta el nuevo papel de la sociedad civil organizada en el mundo.

El movimiento filantrópico vigente parte de dos variables. Una está relacionada con el compromiso del empresario de devolver a la sociedad parte de la riqueza obtenida a través de ella, con el fin de que el usufructo mayor no lo posean únicamente los accionistas. La otra, con la posición que asuman los directivos respecto a las prácticas sociales permanentes. Pues ellos deben predicar con el ejemplo y convertirse en referentes de otros en la gestión social que realicen.

En el nuevo accionar filantrópico, los recursos deben ser canalizados para el financiamiento de programas sociales de manera profesional. Esto con la intención de que, de forma evidente y constatable, se contribuya a la solución de los problemas. En este sentido, surgen dos estudios que relacionan filantropía

con grupos de interés y con sinergia. Uno de ellos es el realizado por Smith (2000), en el que expresa que: “la Filantropía implica reconocer en primera instancia, sus grupos de interés, como parte esencial de su hacer y su ser” (p. 258). La otra vertiente de estudio establece la relación entre filantropía y sinergia, asumida como una posición ética en la que la responsabilidad y las acciones personales e institucionales se ejercen consciente y responsablemente para la construcción de una sociedad más equilibrada, sana y justa (Campbell et al., 2002). La donación de la empresa debe ser constante y hacer parte de un mandato que establezca la ayuda como acción ganadora en la disposición de restaurar un orden. Otro autor que respalda la sinergia como acción ganadora es Drucker (2002), quien sostiene que la relación Estado–organización es sinérgica porque posibilita la solución de problemas sociales. Dice:

Surge la relación Estado-Empresa Privada, deseosa de lograr dar solución a problemas apremiantes de la sociedad como disminución del desempleo, asistencia médica complementaria, mejores condiciones de trabajo, jornadas y remuneraciones justas e involucrar a sus familias como beneficiarios de las buenas condiciones de vida laboral. Las Organizaciones no existen porque sí, ni en función de sí mismas. Son medios. Cada órgano de la sociedad cumple con una tarea social (p. 145).

Cuando las organizaciones comprenden su labor social, armonizan tres variables que explican la donación: conciencia gerencial, donación y desempeño financiero. Variables que hacen parte de la estrategia. Choi y Wang, (2007) lo explican como una perspectiva gestante.

La filantropía de este siglo hace parte de las acciones estratégicas de las organizaciones. Está dada y gestada en los planes de acción futuros y presentes de las empresas. Se concibe como una acción voluntaria que construye un bastidor social y aporta al desarrollo, no solo de su entorno inmediato, sino de la ciudad y el país que se habita. Igualmente, el concepto como tal ha dejado de ser caridad y donación, para convertirse en la capacidad activa y permanente de ayudar a partir de un diagnóstico claro de la necesidad, apoyar con posibilidades

de mejorar después de la intervención de la organización (Piliavin y Charng, 1990). Es poder dar para ser mejor y mejores como comunidad. Donar dinero para causas sociales es mucho más que dar becas, patrocinios y otros beneficios (Saiia, 2001).

La primera fase de la responsabilidad social dio origen a expresiones de apoyo empresarial, filantropía empresarial y participación voluntaria por parte de las empresas en asuntos relacionados con la comunidad, como un soporte económico de la acción.

Para concluir este apartado es preciso aclarar que la filantropía y la responsabilidad social empresarial pueden comportarse hoy como condiciones de ayudas similares, pero el cambio de denominación hacia la responsabilidad social corresponde también a una evolución del concepto de dar. Es decir, cambió el espectro, el retorno y el compromiso.

Filantropía es donar. RSE es acción responsable y desarrollo, es impacto. Es una evolución no solo conceptual, sino real, de transformación (Moir y Taffler, 2004). Integran los conceptos en un marco recíproco de intersección que facilita y gestiona los procesos sociales. La tabla 1 explica la evolución desde varias miradas.

TABLA1. EVOLUCIÓN DEL DAR

FILANTROPÍA	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Donar	Participar
Donar desde el ser	Participar desde el compromiso
Paternalismo	Compromiso
Dependencia	Responsabilidad
Exoneración de la gestión	Acto voluntario desde la gestión

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Fundamentos teóricos y perspectivas futuras

Valor compartido

Actualmente existe una conciencia cada vez más notoria sobre la importancia de construir valor compartido, como una ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006). No obstante, la asunción de responsabilidad social por parte de la empresa está relacionada con el logro de objetivos estratégicos que conlleven éxito empresarial a largo plazo (Fernández-Gago y Martínez-Campillo, 2008). Construir escenarios de valor compartido es tal vez la estrategia más poderosa para posesionar las diferentes iniciativas sociales, que surgen como opción de transformación colectiva.

En principio, es preciso exponer la definición que Porter y Kramer (2011) hacen del concepto:

El valor compartido es definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social (p. 8).

Esto es sintonizar lo público y lo privado a través de sus particularidades y en beneficio de la colectividad, reconocer a la sociedad civil como eje importante de la naturaleza del negocio, en relación con la importancia de los factores externos en el desarrollo interno.

Rara vez las empresas han abordado los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor, pues se han limitado a tratarlos como temas periféricos. Esto ha opacado las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales (Porter y Kramer, 2011), entre la unión de lo público y lo privado en su relación sinérgica con la sociedad civil como agente de cambio, en la construcción de acciones con alto impacto y reconocimiento de valor.

Ahora las organizaciones deben reconsiderar su accionar, su éxito en términos sociales. El progreso perdurable está en involucrar el entorno en la naturaleza del negocio, posibilitando el éxito económico como garante de desarrollo compartido, a la vez que se satisfacen las necesidades inmediatas de los grupos de interés. La creación de valor no solo es un elemento emergente de las empresas, los Estados deben apostarle a la construcción colectiva. No pueden existir Estados ajenos al desarrollo de sus empresas. El valor compartido no es una cuestión de empresa, es un asunto de Estado.

Porter y Kramer, (2006) mencionan que “el tipo correcto de regulación gubernamental puede alentar a las empresas a buscar valor compartido; el tipo incorrecto opera en su contra e incluso hace que los trade-offs entre los objetivos sociales y económicos sean inevitables” (p. 60). Esta regulación iría en contra del andamiaje organizacional.

La creación de valor compartido involucrará nuevas formas de colaboración y tácticas de acercamiento, al igual que medios recientes de reconocimiento como agentes integradores de cambio. Porter y Kramer (2011) aclaran que “no todos los problemas de la sociedad pueden ser resueltos con las soluciones de valor compartido” (p. 36), sin embargo, este ofrece a las corporaciones la oportunidad de utilizar sus habilidades, recursos y capacidad de gestión para liderar el progreso social de manera equivalente a las organizaciones sectoriales y gubernamentales mejor intencionadas. En el proceso, las empresas pueden recuperar el respeto de la sociedad.

Buchholz (1991) se refiere al valor compartido como un elemento esperanzador, “después de décadas de desconfianza y animosidad mutuas, las corporaciones y los gobiernos están aprendiendo a cooperar mutuamente” (p. 27). Al percatarse de que sus intereses convergen, ambos lados trabajan conjuntamente para crear modelos de negocios innovadores, que fortalezcan la población como eje de desarrollo. Lo que se convierte en un factor clave de éxito en la sociedad actual, en la emergencia de la esperanza en el sector privado y público, que la activa como ejemplo de progreso.

El valor compartido es una consecuencia de las acciones socialmente responsables, ya que incide en la planeación y en los resultados finales,

impactando las estrategias formuladas en el negocio, de forma voluntaria y con un objetivo preciso: contribuir. En él, la reciprocidad es una condición facultativa del progreso. La organización entrega recursos, el Estado confiere la infraestructura para que los grupos de interés disipen carencias, con un retorno de transformación para la institución expresado en dos líneas: la simbólica, manifiesta en el sentimiento y acercamiento al entorno empresarial por parte de los beneficiarios, y la real, transferida en el reintegro que confiere la inversión social.

El valor potencial de la reciprocidad en el intercambio social comprende tanto el valor instrumental como el valor comunicativo o simbólico, que posibilita la reducción de la incertidumbre y transmite tranquilidad ante el reconocimiento colectivo de las carencias (Collett et al., 2007). Toda forma de correlación entre humanos tiene una connotación de orden solidario, en la que el vínculo apacigua el estado de necesidad y fortalece la esperanza de un mejor estar. El carácter voluntario e incierto de esta reciprocidad concede beneficios diferentes a los que intervienen, e iguales a los receptores que se benefician; por lo tanto, actúa como un importante vehículo para la transición colectiva. De acuerdo con Putnam (1995), el capital social favorece la cooperación y coordinación en las organizaciones sociales al potenciar los valores compartidos, la comunicación, la comprensión mutua y la reputación.

Por su parte, Porter y Kramer (2006) sustentan el impacto de la inversión social en los procesos internos de la organización como un efecto constructor de valor y esperanza,

Un completo y nuevo conjunto de mejores prácticas que todas las empresas deberían adoptar, integradas a la estrategia. La esencia de la estrategia es escoger un posicionamiento único y una cadena de valor distintiva, que refleje las diferentes posturas de la alta dirección, determinando las características de la inversión social propia. El valor compartido abre muchas necesidades nuevas por satisfacer, nuevos productos para ofrecer, nuevos clientes que atender y nuevas formas de configurar la cadena de valor. Y las ventajas competitivas que surjan

de la creación de valor compartido probablemente serán más sustentables que las mejoras convencionales (p. 60).

El valor compartido es la evolución lógica del consorcio entre lo público y lo privado, entre las necesidades internas y externas, entre las personas y los clientes, entre los empleados y los accionistas, entre uno y otros.

Para concluir, es necesario diferenciar el valor compartido de las acciones de responsabilidad social empresarial, ya que, si bien son dos conceptos con un mismo fin, la especificidad del primero está dada desde la concepción original de la definición precisa, y su objetivo principal está en esparcir el alcance del valor económico y social a todos los grupos de interés relevantes.

En términos prácticos, se trata de una mirada de creación de valor con foco en el crecimiento y desarrollo de ideas, acciones, propuestas en las que la empresa se inserta, que le permiten aumentar sus niveles de eficiencia, productividad y sustentabilidad de la cadena productiva. La inversión inicial y los tiempos de implementación pueden ser significativos, pero el retorno económico y los beneficios estratégicos serán más amplios para todos los actores involucrados. En su accionar no se considera la relación directa con el sector público, ni los modelos de ejecución para planear, desarrollar y evaluar su gestión. Al ser una táctica que posibilita el retorno económico y social en un tiempo determinado, no opera como un acto voluntario, sino como una manera de lograr competitividad.

Metodología

Las variables y factores establecidos como parte de la fundamentación del modelo que se desplegó en la investigación para validar el impacto de las acciones sociales en los procesos internos de la organización y en los indicadores sociales y en el tejido social se hallan en distintas teorías y trabajos (Carrol, 1999; De la Cuesta González, 2005; Bansal, 2005; y Chow y Chen, 2012) que han dado cuenta del impacto de las acciones sociales en los escenarios internos de la organización y en los indicadores sociales, en función de crear tejido social.

El desarrollo de la investigación se realizó a través de la técnica de modelos de ecuaciones estructurales (MES). Según Lavee (1988), “los modelos de ecuaciones estructurales son una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables” (p. 30). Esta modelación, se conoce además como un análisis estructural de covarianza o, simplemente, modelos causales (Lavee, 1988; Hox y Bechger, 2007; Arbuckle, 2007 y Byrne, 2010). La técnica consiste en tomar un conjunto de variables observadas que dan significado a un constructo diseñado con base en la teoría (confirmación de una estructura de factores). Lo que se pretendió fue confirmar si unos conjuntos de constructos se ajustaban al modelo teórico.

La población objeto de estudio fue el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA).⁵ Este grupo empresarial no tiene personalidad jurídica ni actúa legalmente como tal. Tiene un modelo de enroque o cruce accionario del conjunto de empresas que dio origen a su nombre, no fue algo planeado con el fin de formar un grupo empresarial, sino más bien el resultado de la estrategia defensiva por parte del grupo de empresas que tomaron la iniciativa ante la apertura económica de Colombia en 1990. La participación del GEA en el PIB es del 8 % y cuenta con más de 150 000 empleados.

El procedimiento de la investigación se dio así. Para el avance de la investigación fue necesario realizar un proceso que permitiera alcanzar los objetivos propuestos. **Paso 1:** reconocer los diferentes escenarios que están ligados con el Grupo Empresarial Antioqueño, su historia, su desarrollo económico, el estilo de dirección, la conformación de su *holding*, el desarrollo de sus productos, la intervención en los estamentos gubernamentales y el perfil de sus dirigentes. **Paso 2:** identificar los aspectos básicos del estilo de dirección del GEA frente a la inversión de las prácticas sociales, para ello fue necesario soportarse en otras ciencias o disciplinas que dieran luz. **Paso 3:**

5 El GEA es la autodenominación de un conjunto de empresas del departamento de Antioquia, para diferenciarse del nombre que les asignaron las empresas de otras regiones: *Sindicato Antioqueño*, por la manera particular, cerrada y llamativa de enrocar sus acciones y la forma de asociación simbólica, como protección ante el crecimiento económico de la región (Revista Dinero, 2013).

obtener información de las 156 empresas que conforman el GEA mediante los métodos que se consideren más apropiados como la encuesta. **Paso 4:** aunar conocimientos teóricos suficientes, para construir la fundamentación teórica y conceptual que soporte científicamente la investigación. **Paso 5:** acoplando la información teórica con la información obtenida de la realidad, se construyó un modelo de impacto social que garantizará que la inversión social logre construir y reconstruir el tejido social de las zonas de influencia de las organizaciones o de sus sitios directos de inversión.

Las hipótesis son las guías, el norte de la investigación. Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigativo, formuladas a manera de proposiciones (Hernández, 2004, p. 141). Estas hipótesis sirven para que el investigador tenga un punto de apoyo para iniciar sus pesquisas y lograr concluir y dar forma al informe final. Las prácticas de RSE están relacionadas positivamente con los resultados del clima organizacional.

Los participantes fueron los directores de las fundaciones del *holding* del GEA y jefes de recursos humanos del mismo grupo empresarial.

La unidad de análisis estuvo enmarcada en el impacto de las acciones sociales en los procesos internos de la organización, y en la construcción de tejido social.

Con el fin de cumplir los objetivos del estudio sobre RSE, se llevó a cabo en primer lugar el análisis exploratorio de datos usando el programa SPSS versión 22, posteriormente se realizó la descripción de las variables de identificación, utilizando para ello técnicas bivariadas. Para las variables de escala y según los factores al cual pertenecen, se calcularon el promedio y su desviación estándar.

Se realizó el análisis de fiabilidad del instrumento y en asocio con la técnica del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) se definieron los ítems que podían influir en cada una de las variables latentes.

Por último, se presenta la técnica estadística del SEM (Structural Equation Models), ecuaciones estructurales, la cual es la base para validar o negar las hipótesis planteadas en el estudio.

Resultados

Con respecto a los lugares donde se realizó el estudio, una tercera parte son empresas de Colombia, Chile y Estados Unidos, que aportaron un 12,3 % cada uno; Panamá con un porcentaje similar y Costa Rica con un 6,20 %. Es útil mencionar que hubo diversos países que aportaron en menos porcentaje: Guatemala: 5; Perú: 4; México: 4; El Salvador: 3; República Dominicana: 4; Venezuela: 2; Nicaragua: 2; Puerto Rico: 2; Argentina: 1; Perú:1; Ecuador: 1; Barbuda e Islas Vírgenes:2; Honduras:1 y Curazao:1.

Otra situación para destacar es que Colombia fue el único país que participó con empresas de todas las categorías analizadas; Estados Unidos aportó con empresas del sector alimentos, servicios y cemento. Chile y Costa Rica solo lo hicieron en el sector alimentos.

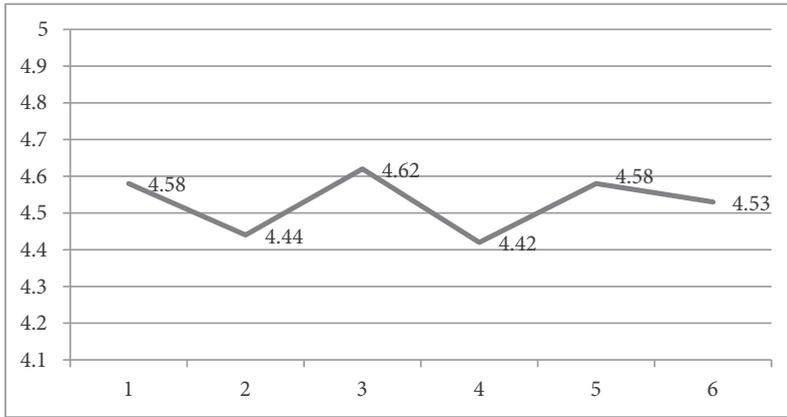
Con respecto a los cargos de las personas encuestadas, se encontró lo siguiente: presidencia: 1; vicepresidencia: 61; coordinación: 55; analista: 28; otro: 1.

Se identifica de la tabla anterior que todas las empresas participan en el ranking de Dow Jones Sustainability Index; además, todas ellas han formulado acciones para aportar a los objetivos de desarrollo del milenio, ambas son situaciones positivas. Otro punto para destacar es que el 84,2 % reconocen que sus empresas están incluidas en el ranking del Dow Jones Sustainability Index y el porcentaje restante no respondió sobre este particular. Se encontró que cerca de las tres cuartas partes de las organizaciones encuestadas confirman el estar adheridas al Pacto Global; lo que menos se reconoce es presentar informes de sostenibilidad (GRI), así lo afirmó el 42,5 %.

Es importante determinar si algunos aspectos como la adhesión al Pacto Global, la entrega de informes de sostenibilidad, y la participación en el ranking de Dow Jones Sustainability Index, entre otros, influyen en la ejecución de la RSE. En este sentido, se presenta la figura 2.

En los resultados se determinó la influencia de lo social y la relación con la gestión y se plantearon seis ítems, igualmente se enumeraron los reactivos de 1 a 6 con el fin de construir el gráfico correspondiente.

**FIGURA 1. PROMEDIOS DE LOS ÍTEMS ANALIZADOS
EN EL FACTOR SOCIAL PARA EL ESTUDIO RSE, MEDELLÍN, 2015**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El factor social es considerado de manera muy positiva en todos los ítems analizados, es decir, se reconoce que las empresas toman en cuenta las necesidades de sus grupos de interés a la hora de tomar decisiones, poseen una buena comunicación de los riesgos e impacto ambiental a la comunidad, procuran mejorar la salud y la seguridad de sus empleados o de la comunidad, además de sus derechos, y el aspecto visual de sus instalaciones y responder a la necesidad de financiar determinadas iniciativas de las comunidades locales. En todos estos aspectos los promedios fueron superiores a 4,4. Además, las opiniones fueron similares en todos los países y con una variabilidad baja, por lo tanto, se intuye que el factor social está en las agendas de las empresas analizadas.

Ecuaciones estructurales (SEM)

El modelo teórico definió tres variables latentes exógenas que aportan al constructo de la gestión social; esta dimensión la componen tres factores. *Ambiental*: compuesto por nueve ítems. *Económico*: formado por ocho ítems. *Social*: tiene seis ítems.

Fiabilidad del instrumento

Dentro de los lineamientos para desarrollar adecuadamente la estrategia SEM, se sugiere medir la confiabilidad del instrumento y, específicamente, si los enunciados utilizados aportan de manera importante a cada factor o variable latente. Para ello, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach tipificado, el cual verifica la consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems.

En general, se tiene la siguiente clasificación reconocida en la academia (tabla 2).

TABLA 2. INTERVALO Y CATEGORÍA

INTERVALO	CATEGORÍA
0,9 a 1,0	Muy bueno
0,79 a 0,899	Bueno
0,70 a 0,799	Aceptable
0,60 a 0,699	Deficiente
Menos de 0,60	Malo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Para este trabajo se calcularon los diferentes coeficientes para todos y cada uno de los factores considerados (véase tabla 3).

TABLA 3. RESULTADOS PREVIOS DEL ALFA DE CRONBACH TIPIFICADO PARA LOS DIFERENTES FACTORES

FACTOR	ALFA DE CRONBACH TIPIFICADO	NÚMERO DE ELEMENTOS	CATEGORÍA
rse Ambiental	0,782	9	Aceptable
rse Económico	0,591	8	Malo
rse Social	0,785	6	Aceptable

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Teniendo en cuenta que algunos factores no fueron bien representados por los ítems correspondientes y haciendo uso de los resultados encontrados en el procedimiento Fiabilidad con el SPSS, se encontró que los ajustes presentados en la tabla 4 mejoran la fiabilidad del instrumento.

TABLA 4. RESULTADOS FINALES DEL ALFA DE CRONBACH TIPIFICADO PARA LOS DIFERENTES FACTORES

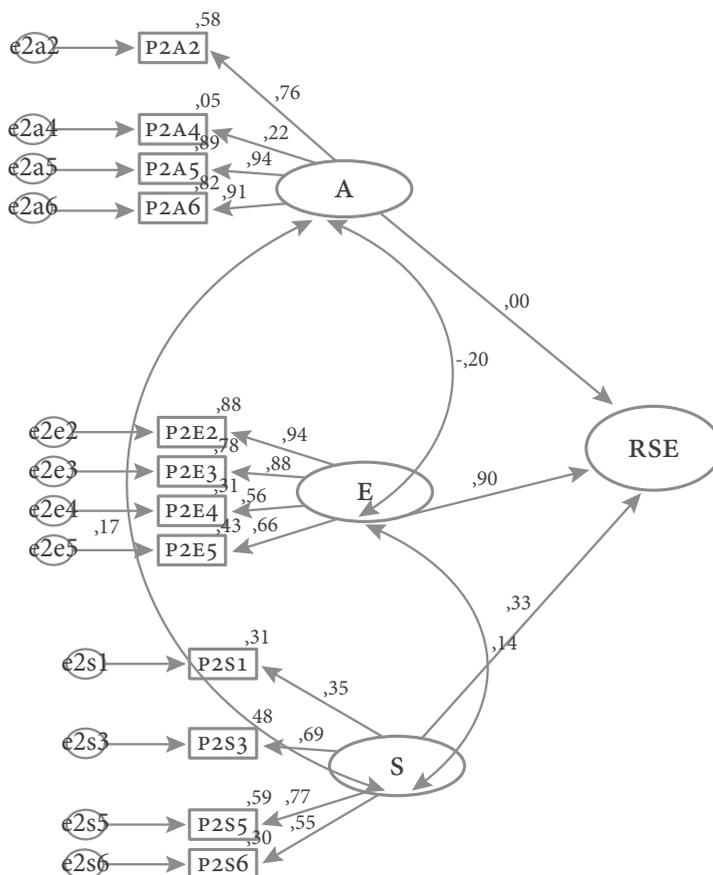
FACTOR	ALFA DE CRONBACH TIPIFICADO	NÚMERO DE ELEMENTOS	CATEGORÍA
rse Ambiental	0,808	8	Bueno
rse Económico	0,844	4	Bueno
rse Social	0,785	6	Aceptable

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Con la nueva identificación de elementos que influyen en cada variable latente se concluye que todos los factores muestran aceptable, muy buena o buena consistencia entre los ítems evaluados.

Submodelo de medida. Está formado por las variables latentes y los ítems que las conforman, se mide además con los errores que afectan a las mediciones y las relaciones que se espera encontrar entre los constructos cuando estos están relacionados entre sí. El modelo usa variables reflectivas.

FIGURA 2. SUBMODELO DE MEDIDA PARA EL CONSTRUCTO RSE Y SUS VARIABLES LATENTES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El objetivo principal del modelo de medida es verificar el aporte de los indicadores en la medición de los constructos objeto de estudio.

La figura 3 muestra las variables latentes Ambiental (A); Económica (E) y Social (S); cada una de ellas con cuatro variables observables con los coeficientes estandarizados y su correlación con la respectiva variable latente; además, muestra su asociación con el constructo social.

Submodelo de relaciones estructurales. Es el que realmente se desea estimar. Contiene los efectos y relaciones entre los constructos. Además, contiene los errores de predicción (que son distintos de los errores de medición). La gráfica anterior muestra el modelo estructural; el cual es el modelo guía, que relaciona variables independientes y variables dependientes.

Conclusiones

Durante el desarrollo del trabajo se encontró que las empresas del GEA tienen un modelo de gestión de la inversión social, moderna, incluyente, rigurosa, con mediciones estándar, que les da una gran visibilidad en los entornos que operan. Sin embargo, la planeación de los espacios para intervenir no está delimitado por los requerimientos, análisis y necesidades transcendentales del entorno, que posibiliten un mejoramiento en la calidad de vida escalonado, perdurable y certero.

La planeación y ejecución de acciones sociales por parte de las organizaciones objeto de estudio están enmarcadas en un ambiente de libertad, lo que (Sen,1999) llama “libertades sustanciales”, para elegir, participar y actuar en las donaciones de cada ser. Se deja atrás el ejercicio impositor, casi obligatorio de recibir solo lo que el donante consideraba importante. Hay un avance claro sobre lo que se desea dar y lo que deseo recibir, incluido el qué, cuánto, cuándo, dónde y por qué.

Existe una diferencia enorme entre la ejecución de iniciativas que solo promueven escenarios puntuales (educación, salud, vivienda) y aquellas acciones que suscitan capacidades, porque las segundas son las que verdaderamente generan desarrollo- oportunidad-elección.

La inversión social privada está dotada de seis condiciones (Mcguire y Schneeweis, 1988). En la tabla 5 se evidencia el comportamiento de cada ítem en las empresas objeto de estudio:

TABLA 5. CONDICIONES DE LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA

Voluntariedad	Lo cumplen/Lo identifican
Los recursos son del orden privado	Lo cumplen/Lo identifican

Continúa

Apuntar a satisfacer las N.B.I	No lo cumplen/No lo identifican
Deben engendrar sostenibilidad	Lo intentan/Lo identifican
Es de largo alcance	Lo cumplen/Lo identifican
Existencia de control	Lo cumplen/Lo identifican

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

En el discurso gerencial de los directivos del GEA es común y además normal que utilicen de forma permanente la palabra *dignidad*, cuando están conferenciando sobre temas sociales. Aunque la dignidad es una idea poco precisa, hay que dotarla de contenido, situándola en una red de nociones relacionadas con impacto diferencial, felicidad y satisfacción; es ahí donde el discurso político y el gerencial esclarecen el significado que se da a la dignidad humana; lo cierto es que algunas condiciones de vida facilitan a los seres humanos una vida digna. La relación de dignidad está estrechamente relacionada con la donación activa.

Referencia

- Arbuckle, J. L. (2007). *AMOS 16.0 User's guide*. Spring House. https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ziv/service/software/spss/handbuecher/englisch/amos16.o_user_s_guide.pdf
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Society*, 26(3), 197-218. <https://www.jstor.org/stable/2014221>
- Bhushan, B. (1983). Family, factory, and philanthropy. *Economic and Political Weekly*, 1744-1746.
- Boulding, K. E. (1976). *La economía del amor y del temor*. Alianza.
- Brammer, S. y Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7443-4>

- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic Concepts, applications, and programming* (2.ª ed.). Taylor & Francis.
- Buchholz, R. A. (1991). Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology. *Business Horizons*, 34,(4), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90003-E](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90003-E)
- Campbell, D., Moore, G. y Metzger, M. (2002). Corporate philanthropy in the UK 1985 -2000 some empirical findings. *Journal of Business Ethics*, 39(2), 29-41. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1016371731732>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Choi, J. y Wang, H. (2007). The promise of a managerial values approach to corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 345-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9257-4>
- Collard, D. A. (1983). Economics of philanthropy: A comment. *Economic Journal*, 93(71), 637-38.
- Collet, J., Molm, L. D. y Schaefer D. R. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217.
- De la Cuesta González, M. (2005). La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa. *Jornadas de Economía Alternativa y Solidaria*, 1-48.
- Drucker, P. (2002). *Escritos fundamentales*. Sudamericana.
- Engel, D. L. (1979). An approach to corporate social responsibility. *Stan. L. Rev.*, 32, 1.
- Fernández-Gago, R. y Martínez-Campillo, A. (2008). Naturaleza estratégica de la responsabilidad social empresarial. *Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability*, 2(2), 116-125. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851318008>
- Fitch, H. G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1(1), 38-46.
- Gan, A. (2006). The impact of public scrutiny on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 217-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9087-4>

- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2004). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hox, J. J. y Bechger, T.M. (2007). An introduction to structural equation modeling. *Family Science Review*, 11, 354-373
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
- Jones, A. (2001). Social responsibility and the utilities. *Journal of Business Ethics*, 34(3), 219-229.
- Klisberg, B. (1998). *Capital social y cultural*. Fondo de Cultura Económica.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>
- McGuire, J. B., Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Joournal*, 31(4), 854-872.
- Moir, L. y Taffler, R. J. (2004). Does corporate philanthropy exist?: business giving to the arts in the UK. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 149-161.
- Moore, G. (2001). Corporate social and financial performance: an investigation in the UK supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, 34(3/4), 299-315.
- Morgan, C. J. (1985). Natural selection for altruism in structured populations. *Ethology and Sociobiology*, 6(4), 211-218. [https://doi.org/10.1016/0162-3095\(85\)90013-5](https://doi.org/10.1016/0162-3095(85)90013-5)
- Paluszek, J. (1976). *Business and society: 1976-2000*. AMACOM.
- Perea Yebenes, S. (2010). Trajano en Juliano: reflexiones sobre el poder desde el poder. En G. Bravo y R. González Salinero (eds.), *Toga y Daga. Teoría y praxis de la política en Roma* [Actas del VII Coloquio de la Asociación Interdisciplinar de Estudios Romanos] (pp. 277- 289). Signifer Libros.

- Piliavin, J. A. y Charng, H. W. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual review of sociology*, 16, 27-65. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.000331>
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review América Latina*, 84(12), 42-56.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Putnam, R.D. (1995). Bowling alone: America 's declining social capital. *Journal of democracy*, 6(1), 65-78
- Razeto, L. (1994). *Las donaciones y la economía de solidaridad* (2.ª ed.). PET.
- Ruiza, M., Fernández, T. y Tamaro, E. (2004). Biografía de Maimónides. En *Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea*. Consultado el 12 de marzo de 2021. <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maimonides.htm>
- Saiia, D. H. (2001). Philanthropy and corporate citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, 20(2), 57-74.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Paidós.
- Sen, A. (1999). *La idea de justicia*. Alfaguara.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *Management Review*, 45(4), 52-76. <https://doi.org/10.2307/41166188>
- Sombría, M. (2010). Responsabilidad social, inversión, filantropía: de lo corporativo a lo individual. *Boletín CIES*, (84), 2-10.
- Sugden, R. (1982). On the economics of philanthropy. *The Economic Journal*, 92(366), 341-350. <https://doi.org/10.2307/2232444>

EFEECTO DE LA COVID-19 EN EL MUNDO LABORAL Y LA PERSPECTIVA DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO EN LA NUEVA ERA DE LA PANDEMIA



César Alveiro Montoya Agudelo
Yarmin Lorena Taborda Morales
Jhon Fredy Acevedo Restrepo

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Montoya Agudelo, C. A., Taborda Morales, Y. L. y Acevedo Restrepo, J. F. (2021). La nueva era de la pandemia: efectos de la COVID-19 en el mundo laboral, la perspectiva de la salud y la seguridad en el trabajo . En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 387-419). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envidado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

El presente documento tiene el propósito de analizar cómo la pandemia de la COVID-19 ha afectado el mundo laboral y el desarrollo empresarial, y de exponer las nuevas perspectivas que deben tener en cuenta las organizaciones con relación a los programas de salud y seguridad en el trabajo como mecanismos para la protección de la salud de los trabajadores en la era de la pandemia. De igual manera, se analizan los problemas que ha traído el covid-19 y la forma en que ellos han afectado no solamente la economía sino también las relaciones sociales de muchos ciudadanos. No se puede desconocer que las organizaciones, los empleadores y los empleados deben desarrollar estrategias diferentes para el cuidado de la salud y deben considerar su importancia para detener la propagación de un virus que ha cobrado tantas vidas en el mundo. En las actuales circunstancias es necesario modificar los programas de salud y seguridad en el trabajo que habían desarrollado las organizaciones, puesto que el cuidado de la salud es una corresponsabilidad para actores como el Estado, los empleados y los empleadores, no como respuesta a unos lineamientos normativos, sino como un interés común que considera el bienestar y la salud de los trabajadores, elementos fundamentales para el desarrollo organizacional.

PALABRAS CLAVE: salud y seguridad en el trabajo, covid-19, normatividad, salud laboral.

ABSTRACT

This document aims to discuss how the covid-19 pandemic has affected the world of work and business development, and to set out the new perspective's organizations should take into account in relation to occupational health and safety programmed as mechanisms for the protection of workers' health in the pandemic era. Similarly, we look at the problems that covid-19 has brought and how they have affected not the economy but also the social relations of many citizens. It cannot be unknown that organizations, employers, and employees must develop different health care strategies and should consider their importance in stopping the spread of a virus that has claimed so many lives around the world. In the current circumstances, it is necessary to modify the occupational health and safety programs developed by organizations, since health care is a co-responsibility for actors such as the State, employees and employers, not in response to policy guidelines, but as a common interest that considers the well-being and health of work, fundamental elements for organizational development.

KEYWORDS: Health and Safety at Work, covid-19, Normativity, Occupational Health.

RESUMO

O objetivo deste documento é fazer uma análise de como a pandemia COVID-19 afetou o mundo do trabalho, o desenvolvimento de negócios e a nova perspectiva que as organizações devem levar em conta em relação aos programas de Saúde e Segurança no Trabalho, como mecanismo de proteção à saúde do trabalhador na era pós-pandêmica. Da mesma forma, é feita uma análise dos problemas deixados pelo coronavírus e a maneira como isso afetou não só a economia, mas também as relações sociais de muitos cidadãos. Deve-se ter em mente que organizações, empregadores e funcionários hoje devem ver de forma diferente a forma como trabalham e desenvolver estratégias de saúde e sua importância como mecanismo para impedir a propagação de um vírus que já ceifou tantas vidas em todo o mundo. Os programas de SST que as organizações desenvolveram hoje devem modificá-los, uma vez que a saúde é uma responsabilidade compartilhada onde atores como o estado, funcionários e empregadores atuam, não como uma resposta às diretrizes regulatórias, mas como um interesse comum que colocar o bem-estar e a saúde dos trabalhadores como elemento fundamental para o desenvolvimento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde e Segurança no Trabalho; COVID 19; Normatividade; Saúde Ocupacional.

Introducción

El 2020 estuvo marcado por grandes acontecimientos mundiales: sismos, erupciones volcánicas, incendios forestales y protestas sociales. Sin embargo, la que ha generado el mayor impacto en cada rincón del globo terráqueo es la pandemia del coronavirus o COVID-19. Esta situación obligó a que muchos países tuvieran que recurrir al aislamiento social, al cierre de la industria y a reinversiones en bioseguridad para evitar que la pandemia se propagara de forma exponencial, afectara la salud y acabara con la vida de muchos habitantes. Todo ello incidió en el aumento del índice de desempleo en el mundo, en el cierre o quiebra de muchas organizaciones y en comportamientos sociales todavía en estudio.

Hoy los gobiernos, los empleadores y los trabajadores se han tenido que enfrentar a nuevos desafíos, derivados de la COVID-19, no solo con relación a la bioseguridad y las condiciones de los programas de gestión en salud y seguridad en el trabajo (SST), sino también en coherencia con las nuevas dinámicas de mercado y proyección financiera.

Este documento elaborado bajo una metodología cualitativa busca evidenciar los riesgos en el trabajo que se pueden derivar de la propagación de la pandemia que ha afectado la salud de los trabajadores y ha movilizadado nuevas formas de desarrollo económico.

Crisis laboral

Una de las principales preocupaciones que hoy tienen los gobiernos en el mundo y en especial en América Latina tiene que ver con la crisis laboral que se ha derivado de la pandemia de la COVID-19. Por ello, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha advertido el aumento de desempleo que se generará; según este organismo, alrededor de 1600 millones de trabajadores del sector informal corren el riesgo de perder sus medios de subsistencia, toda vez que hay un descenso notable en la cantidad de horas trabajadas, debido a las acciones de

aislamiento social que han tenido que tomar los gobiernos como consecuencia del brote del coronavirus (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

De tal manera que la OIT (2020b) ha establecido que

La situación ha empeorado para todos los grandes grupos regionales, las estimaciones indican que las Américas (12,4 por ciento) y Europa y Asia Central (11,8 por ciento) experimentarán la mayor pérdida de horas de trabajo. En cuanto a los grupos de ingresos, los países de ingresos medios-bajos deberían registrar la tasa más alta de pérdida de horas, del 12,5 por ciento, pero el impacto puede ser comparado entre países con niveles de ingreso diferentes (p. 1).

A pesar de las cifras anteriores, es importante tener presente que el desempleo irá en aumento, dichas cifras variarán y, sin lugar a duda, la crisis que se está viviendo afectará a todas las regiones. De acuerdo con lo anterior, la OIT ha previsto que en el segundo trimestre se perderán más horas de trabajo y se estima que en las Américas se llegará a un 13,1 %, seguida de cerca por Europa y Asia Central con un 12,9 %, regiones donde se registrarán mayores pérdidas de horas de trabajo (OIT, 2020c).

Un sector de la economía que se está perjudicando y se verá altamente afectado es la informalidad, concebida desde la estructura tradicional como medio de desarrollo económico, estrategia de miles de personas para satisfacer sus necesidades básicas, que cuenta con más de 1600 millones de personas que buscan su sustento desde allí. Es así como

A nivel mundial, el primer mes de la crisis se habría cobrado un 60 % de los ingresos de los trabajadores informales. Esto equivale a una caída del 81 % en África y las Américas, del 21,6 % en Asia y el Pacífico, y del 70 % en Europa y Asia Central (Pares, 2020, párr. 2).

No cabe duda de que es necesario que cada nación tome medidas y desarrolle políticas urgentes que permitan apoyar a los más vulnerables. Medidas que deben ser específicas y flexibles con una orientación de ayuda

a aquellos trabajadores formales, trabajadores de la economía informal, empresas pequeñas y demás personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, teniendo en cuenta que la crisis generada por el SARS-CoV-2 ha afectado la economía y el sistema laboral.

Es importante que las medidas tomadas por cada gobierno con relación a la reactivación de la economía estén enfocadas en acciones que permitan elevar la creación de nuevos empleos, los cuales deben contar con una serie de políticas laborales robustas y un sistema de protección social más amplio en cuestión de cobertura y recursos, además se debe contar con una coordinación internacional enfocada en el establecimiento de paquetes de medidas que permitan la estimulación y el alivio de la deuda que ha conllevado el cierre de muchos micro empresas.

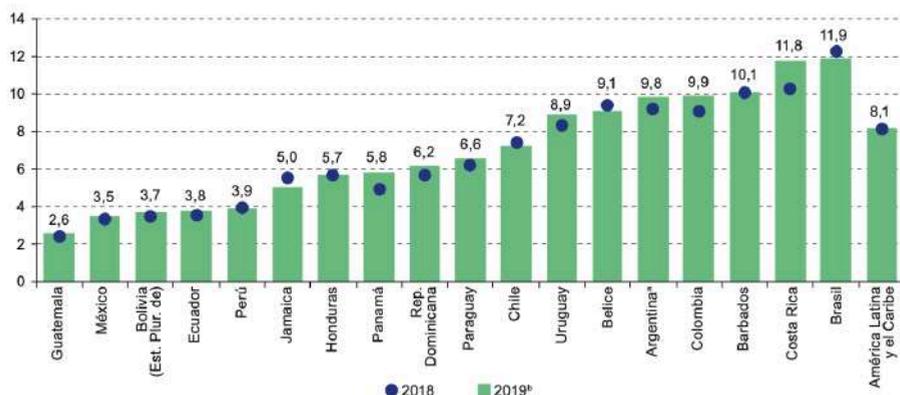
Ahora bien, el distanciamiento social para muchas microempresas se ha convertido en la principal estrategia de protección, no solo para el cuidado de la salud, sino además para garantizar que no se prolongue la cantidad de contagios y ello conlleve un aumento de muertes y más desempleo. De tal manera, que el actual director de la OIT, Guy Ryder, ha expresado que se hace necesario contar con una serie de medidas urgentes que permitan la protección de la población más vulnerable, teniendo en cuenta que

Para millones de trabajadores, la ausencia de ingresos equivale a falta de alimentos, de seguridad y de futuro. Millones de empresas en el mundo están al borde del colapso. Carecen de ahorros y de acceso al crédito. Estos son los verdaderos rostros del mundo del trabajo. Si no se les ayuda ahora, sencillamente perecerán (Ryder, citado en OIT, 2020f, párr. 11).

Para la OIT, la preocupante coyuntura laboral que se está presentando debido a la pandemia en América Latina y el Caribe se debe enfrentar partiendo de los principios establecidos como llave maestra para vencer la desigualdad y con el compromiso de formular estrategias que permitan generar empleo digno y decente y protección social universal.

La tasa de desocupados en la región, según la OIT y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), ha venido en un aumento considerable no solo en el 2020, a raíz de la pandemia, sino desde el año 2019, cuando el índice de desempleo llegó a un promedio general del 8,1 %, según se puede observar en la figura 1.

FIGURA 1. AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (18 PAÍSES):
TASAS DE DESOCUPACIÓN NACIONALES, 2018 Y 2019



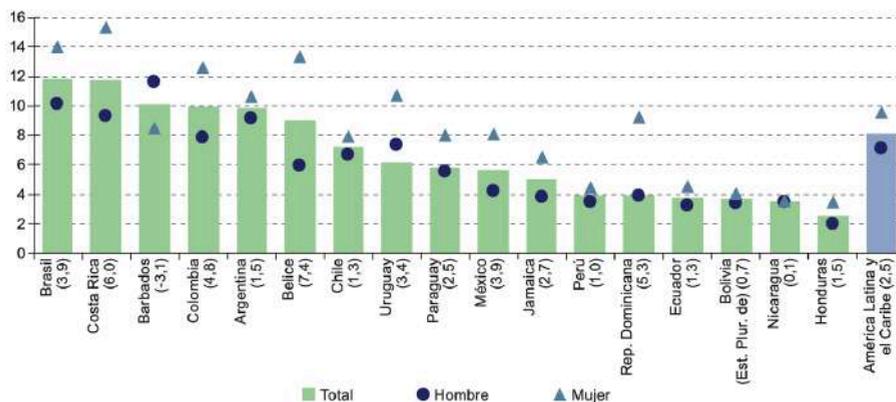
FUENTE: CEPAL Y OIT (2020, P. 3).

^a Los datos de la Argentina corresponden a zonas urbanas. ^b Los datos de 2019 son preliminares.

Según el informe presentado por la CEPAL y la OIT (2020), los países donde se presentó un mayor aumento en el desempleo durante el 2018 y 2019 fueron Costa Rica, Colombia, Panamá y Argentina. Es importante tener presente que antes de la pandemia la región ya presentaba muy bajo crecimiento con relación a los asuntos económicos y laborales. No cabe duda de que el trabajo por cuenta propia se ha convertido en ese pilar fundamental para la generación de ingresos para las familias que no cuentan con ningún tipo de contrato o vinculación laboral. En esta misma línea es importante destacar que el trabajo informal es una de las grandes preocupaciones que se tiene hoy en día en la región de América Latina y ha afectado a un gran alto porcentaje de

trabajadores, específicamente a los grupos más vulnerables. En coherencia con ello, las mujeres han sido más afectadas por la informalidad que los hombres, según se puede observar en la figura 2.

FIGURA 2. AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (17 PAÍSES):
TASAS DE DESEMPEÑO A NIVEL NACIONAL, POR SEXO, 2019



FUENTE: CEPAL Y OIT (2020, P. 6).

Nota: los valores entre paréntesis corresponden a la brecha entre la tasa de desocupación de mujeres y la de los hombres.

No es un secreto la existencia de una brecha en el acceso y la calidad de empleo entre hombres y mujeres. Según puede observarse en la figura anterior, el índice de desempleo para las mujeres es mayor. Se encuentran en un alto nivel de vulnerabilidad, debido a diversas situaciones y son quienes tienen mayor probabilidad de llegar a la informalidad. También participan en un alto índice en el sector salud, en el que están expuestas a altas jornadas laborales y mayor exposición al virus. En el teletrabajo al que muchas han debido acceder tienen sobrecarga laboral, por ser las responsables de la mayoría de las tareas de cuidado y apoyo, por ejemplo, en la educación virtual necesaria debido al confinamiento (CEPAL y OIT, 2020). Con relación a lo anterior, se tiene que

En 2019 la tasa de desocupación de las mujeres superó el 10 % en la Argentina, Belice, el Brasil, Colombia y Costa Rica. Las mayores brechas entre hombres y mujeres en este indicador se verificaron en Belice, Costa Rica y la República Dominicana, países en los que dicha brecha fue de más de 5 puntos porcentuales. Otros países que presentaron una diferencia significativa entre la tasa de desocupación femenina y la masculina fueron Colombia, el Brasil, México y el Uruguay. En toda la región, la tasa de desocupación promedio de las mujeres fue 2,5 puntos porcentuales superior a la de los hombres (CEPAL y OIT, 2020, p.14).

No puede dejarse de lado que el efecto negativo de la pandemia en el mercado laboral ha golpeado de manera drástica el trabajo formal, toda vez que se ha conocido el aumento en la reducción de las horas laborales, la caída de los salarios y, en el peor de los casos, el aumento en la cantidad de despidos. Por su parte, en el trabajo informal se ha notado la caída del empleo debido al distanciamiento social y a la prohibición de la circulación, lo que se ha visto reflejado en un menor acceso a compensaciones de ingresos. También debe destacarse la afectación que han tenido el turismo, el comercio, la manufactura, el sector inmobiliario y el entretenimiento entre otros. Las micro y pequeñas empresas, que ocupan un alto porcentaje en la generación de empleo en Colombia y en América Latina, están en un alto riesgo de experimentar quiebras y por lo tanto su cierre. Por este motivo, es preciso que los gobiernos trabajen en la formulación de estrategias que estén encaminadas a la contención y apoyo para que este tipo de organización pueda sobrevivir.

En América Latina ha habido más de 10 000 muertos por la pandemia y los contagiados han superado las 200 000 personas. La tasa de desempleo que ha provocado el coronavirus ha registrado un aumento considerable, teniendo en cuenta la necesidad de muchos gobiernos de generar un aislamiento social para combatir el aumento de infección en la población (Vélez Rojas, 2020). Para muchos expertos, los efectos económicos que se generen debido a la pandemia en la región, incluido el aumento del desempleo, conllevarán a una crisis generalizada en América Latina y el mundo.

Ahora bien, según el Instituto de Estadística (INE) de Chile, las protestas sociales y el coronavirus han comenzado a tener efectos en la economía y en el desempleo del país, toda vez que en el primer trimestre del 2020 se alcanzó una tasa de 8,2 %, la más alta que se ha presentado en la última década (API, 2020).

Brasil es otro de los países suramericanos más afectados por la pandemia con relación al aumento del desempleo y la crisis económica. Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), la tasa de desempleo en el primer trimestre llegó a un 12,6 %, siendo esta cifra la mayor que se ha visto en los últimos tres años, con el sector informal como uno de los grandes afectados (Agencia EFE, 2020).

En Argentina, el panorama frente al aumento del desempleo no es nada diferente. Se tiene que el índice de desempleo llegaría al 13 % (Rumi, 2020), lo cual se debe no solo a la situación que está afectando en la actualidad al mundo, sino también a la crisis económica del país durante la última década, teniendo en cuenta que ha sido uno de los países más afectados en los últimos tiempos por la manera como se ha manejado la economía.

El índice de desempleo en Bolivia debido a la pandemia alcanzó el 11,5 %, un alto porcentaje que ha afectado tanto al sector formal como al informal. El sector agrícola y el comercial son los más perjudicados por la crisis que se está viviendo a causa del coronavirus, por lo que se hace necesario que se tomen todas las medidas posibles para que la producción y las ventas de los productos no se vean tan afectados (Piro, 2020).

En Perú, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al finalizar el primer semestre el índice de desempleo podría llegar a un 23,6 %, y los sectores más afectados podrían ser el informal, los emigrantes, la agricultura, la pesca y la minería, sin dejar de lado al sector formal (Vinelli Ruiz y Maurer Fossa, 2020).

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), en Ecuador el índice de desempleo llegará a un 6,5 % y, al igual que en muchos de los países latinoamericanos, el sector informal será el más afectado. Otro sector afectado será el comercial, siendo esto un factor que podría poner en peligro a la comunidad ecuatoriana (El Comercio, 2020).

En el Uruguay el desempleo se ubicaría en 10,5 % (Instituto Nacional de Estadística de Uruguay, 2020), lo cual se constituye en uno de los altos índices de las últimas décadas.

Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México, el índice de desocupación del primer trimestre del año 2020 fue 4,3 %, y los estados con mayor reporte fueron Tabasco, con 5,3 %; Estado de México, con 5,2 %, y Ciudad de México, con 4,8 % (Pintle, 2020). Sin embargo, se prevé que el índice de desempleo llegue a 10,7 %, lo que le situaría como el país centroamericano con la mayor crisis económica (Vélez Rojas, 2020).

Finalmente, en Colombia el panorama no es nada alentador, toda vez que el índice de desempleo durante el primer cuatrimestre del año 2020 se ubicó en el 19,8 % (Departamento Administrativo Nacional de Estadística —DANE—, s.f.). Este aumento obedece al confinamiento y a que el aparato productivo estuvo semiparalizado por la estrategia para combatir la expansión del virus en todo el territorio, donde hubo una reducción de la industria manufacturera, el comercio y el entretenimiento, lo cual dejó a millones de personas sin actividad laboral. Ahora bien, a pesar de que el gobierno ha formulado estrategias para la protección de la economía, de los empresarios y los microempresarios, el aumento del desempleo podría pasar al 20 %.

Según un estudio realizado por el MAP Economics & Business Advisors, los países latinoamericanos no tendrán mucho crecimiento; sin embargo, en dicho informe se avizora una recuperación económica de Colombia en un 3,6 % (véase tabla 1), lo que la podría convertir en una de las naciones cuya economía podría estar menos afectadas a causa de la COVID-19, por la formulación de estrategias claras y medidas económicas y regulatorias encaminadas al fortalecimiento de la economía y a la protección del empleo en todos los sectores económicos (Vargas Rubio, 2020).

Una de las recomendaciones que se propone para que todos los países puedan superar la crisis generada por la pandemia es el desarrollo de estrategias económicas y comerciales que permitan superar y enfrentar los riesgos internos y externos, a fin de que se pueda superar no solo el posible deterioro

socioeconómico de cada nación, sino el déficit fiscal que deberán afrontar (Vargas Rubio, 2020). Con relación a lo anterior, algunos países han establecido paquetes de medidas que les han permitido de alguna manera contrarrestar algunos de los efectos de la pandemia. En el informe MAP Economics & Business Advisors (2020) se destacan los “paquete de medidas para contrarrestar efectos adversos de la pandemia. Los más significativos: Perú (12 % del PIB); Brasil (10,3 %); Chile (5,7 %)” (p. 3).

**TABLA 1. EL IMPACTO DE LA COVID-19
Y LA RECUPERACIÓN EN AMÉRICA LATINA**

VISIÓN GENERAL DEL COMPORTAMIENTO DEL PIB EN LA REGIÓN	
-5,2% en 2021 Estados Unidos ha tenido la mayor caída desde la gran depresión de 1930. Supera la prevista a nivel global (1-8%)	Estados Unidos (-3,8%)
En América Latina, en general, 3,2% en 2021	Recuperación económica modesta, sin alcanzar niveles precrisis. Algo por debajo del promedio global (3,4%)
Paquete de medidas para contrarrestar la pandemia	Cifras como porcentaje del PIB
3,6% crecimiento del PIB de Colombia en 2021	
12% crecimiento del PIB de Perú en 2021	
10,3% crecimiento del PIB en Brasil en 2021	
5,7% crecimiento del PIB en Chile en 2021	
¿Cómo evitar un impacto peor en la región? Lo inmediato (mayo-junio): evitar una destrucción masiva de valor; que no se cierren empresas y ni haya despidos masivos	
Clave: evitar disrupciones fuertes de la economía	
Riesgo externo: rebrote de la pandemia en el mundo. Riesgo local: agravamiento de los desbalances ya existentes. Deterioro socioeconómico; déficits fiscales y externos.	
Cómo está la economía de la región	
Realidad socioeconómica	

Continúa

 VISIÓN GENERAL DEL COMPORTAMIENTO DEL PIB EN LA REGIÓN

Bajo crecimiento (0,4% en promedio entre 2015-2019)

Argentina -1,3%

Brasil -0,7%

Exposición al escenario externo

Exportaciones primarias 74% del total, sin México

Ecuador 93,9%

Chile 85,7%

Capacidad de la política económica

Déficit fiscal y endeudamiento -0.4% de PIB balance primario 2019

Brasil -1,9%

Chile -1,8%

Corto plazo (segundo semestre)

Darle vigor a la recuperación; que la caída sea lo más corta posible y el repunte tenga forma de “v”. Clave: poner en marcha la producción cuanto antes

Mediano plazo (2021)

No destruir los incentivos económicos para producir e invertir. Clave: sostener la recuperación en el tiempo

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE VARGAS RUBIO (2020, PÁRRAFO 2).

No cabe duda de que los reinicios de la economía en muchos países tienen que estar enfocados en el desarrollo de pericias que permitan una reactivación de los sectores con el más estricto cuidado y con protocolos de bioseguridad, que puedan garantizar la apertura y reactivación comercial y laboral, a fin de que comiencen nuevamente a generarse flujos de efectivo y se recuperen los empleos perdidos y puedan tratarse no solamente los problemas económicos sino también los sociales que ha dejado esta pandemia.

Ahora bien, esta crisis no puede ser generalizada, puesto que muchos sectores han sido los ganadores y otros los grandes perdedores (véase tabla 2), teniendo en cuenta que, debido al aislamiento social impuesto por los gobiernos, muchos sectores de la economía se vieron en la obligación de cerrar, lo que ha agudizado la pobreza y el desempleo. De acuerdo con lo anterior, es importante tener presente que

En el caso de muchos países, la resiliencia económica en el futuro dependerá de su capacidad para generar y retener más capital humano y físico durante la recuperación. En un mundo pospandémico, serán fundamentales las políticas que reflejen y promuevan nuevos tipos de empleos, empresas y sistemas de gobernanza. Mejorar la transparencia en los compromisos financieros y la inversión también ayudaría a restablecer la confianza y facilitar el crecimiento de la inversión (Revista Semana, 2020, párrafo 8).

TABLA 2. IMPACTO ECONÓMICO PREVISTO

POTENCIALES PERDEDORES	POTENCIALES GANADORES
Turismo y ocio	
Aviación y marítimo	
Automotriz	
Construcción y <i>real estate</i>	
Manufactura (no esencial)	
Servicios financieros	
Educación	
	Petróleo y gas
	Agricultura
	E-commerce
	TIC
	Cuidado personal y salud
	Procesamiento y venta de alimentos
	Suministros médicos

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MAP
ECONOMIC & BUSINESS ADVISOR (2020, P. 26).

Es por ello que los gobiernos deben formular políticas económicas que permitan el resurgimiento de los sectores más afectados por la pandemia, aunque es fundamental que en dichas políticas no se olvide el fortalecimiento de los sectores que no se vieron tan afectados.

Como se ha dicho ya, el SARS-CoV-2 no trajo solo un aislamiento social, ni millones de contagiados en el mundo y miles de muertes, sino un aumento en la crisis económica, mayor pobreza y un aumento significativo en el desempleo, entre otros factores. Por ello la OIT (2020a) ha venido actualizando “periódicamente un conjunto de modelos econométricos que se utilizan para elaborar estimaciones sobre indicadores del mercado de trabajo relativos a países y años para los que no se dispone de datos a nivel nacional” (párr. 1). Según la CEPAL, el desempleo en América Latina y el Caribe tendrá un aumento significativo con ocasión de la pandemia, teniendo en cuenta que

La tasa de desempleo se ubicaría entorno al 11,5 %, un aumento de 3,4 puntos porcentuales respecto al nivel de 2019 (8,1 %). Así, el número de desempleados de la región llegaría a 37,7 millones, lo que implicaría un aumento cercano a 11,6 millones con respecto al nivel de 2019 (26,1 millones de desempleados). Estas proyecciones suponen que el número de ocupados caería cerca del 2,4 % con respecto al nivel de 2019. Los países del Caribe sufrirían una caída mayor debido a que, en muchos de ellos, el sector del turismo es fuente de más del 50 % del empleo. Estas cifras son significativamente mayores a las que se dieron durante la crisis financiera mundial, cuando la tasa de desempleo de la región se incrementó del 6,7 % en 2008 al 7,3 % en 2009 (0,6 puntos porcentuales). La alta tasa de informalidad laboral de la región hace a los trabajadores muy vulnerables a los efectos de la pandemia y a las medidas para enfrentarla (Bárcena, citado en CEPAL 2020a, p. 15).

Es importante destacar el deterioro que se tendrá con relación a los indicadores sobre los aspectos laborales para el 2020, lo cual permite comprender el notable aumento de desempleo que se generará, habida cuenta de que las pequeñas y medianas empresas (pymes) son las protagonista en la generación de un alto porcentaje de empleo formal (Pardo Martínez y Montoya Agudelo,

2019) y, debido a la pandemia, muchas de ellas se han visto en la obligación de cerrar o despedir a muchos de sus empleados, deteniendo el ingreso de muchos hogares, por lo que no se cuenta con los recursos suficientes para satisfacer las necesidades básicas y hay un aumento de la tasa de pobreza. Por lo anterior, es fundamental que

Los líderes del G-20 deben apoyar que las organizaciones multilaterales presten a tasas de interés favorables y alivien de la deuda de los países altamente endeudados, aplazándola o condonándola. De lo contrario, los pagos serán imposibles y se comprometerá el espacio fiscal. Se requieren medidas excepcionales para enfrentar una crisis sin precedentes. No habrá progreso sin cooperación y solidaridad internacionales (Bárcena, en CEPAL, 2020b, párr. 12).

Finalmente, es importante destacar que la fuerte caída que tendrá el Producto Interno Bruto (PIB) afectará de manera negativa en muchos aspectos y en especial en lo que tiene que ver con el mercado de trabajo para el año 2020, cuando se verá un aumento importante en la tasa de desocupación. Ahora bien, tanto el gobierno como los empresarios deben trabajar arduamente en la formulación de políticas o estrategias que permitan no solamente la reactivación del mercado laboral, sino también la formulación de programas encaminados a garantizar salud y seguridad en el trabajo para aquellos empleos que se conserven.

Salud y seguridad en el trabajo en la pandemia

Un aprendizaje derivado de la pandemia es comprender que llegó el momento de ser cada vez más proactivos y comenzar a construir desde el presente un futuro sostenible con la generación de valor en las organizaciones y en la nación, teniendo en cuenta las posibles crisis que se puedan presentar. Por ello se debe ser eficiente, y es necesario impactar tanto la salud como la misma sostenibilidad social, económica y ambiental.

No cabe duda de que con la llegada de la COVID-19 todo cambió: la forma de trabajar, la educación, la información, la conectividad, el relacionamiento y la

manera como debemos vincularnos, no solo con el mundo exterior sino además con la misma organización. Ha cambiado la noción de territorio, de nación y del mundo. Ya no es igual la manera de expresar un saludo; el aprecio, el amor, los abrazos y los besos deben aplazarse; podría interpretarse que hay un vacío en el mismo ser. Hoy hay más silencio en las calles y en las organizaciones, ya no se tiene la misma concepción del planeta y se evidencia la imperiosa necesidad de cuidarlo mejor que como hasta ahora, para las futuras generaciones. Ello también ha cambiado; muchas cosas han cambiado y seguramente también la percepción de cada individuo sobre las organizaciones, la nación y la responsabilidad que hoy se debe tener con relación a la salud y la seguridad en el trabajo.

La pandemia trajo consigo miles de contagiados y una gran cantidad de muertes. También trajo un impacto económico negativo en muchas organizaciones. Es por esto que hoy se deben tener lecciones aprendidas acerca del reconocimiento del valor que representa la salud y el bienestar de las personas al interior de las organizaciones como pilar fundamental no solamente de una sociedad sino también de una nación. Por lo tanto, es esencial que cada individuo sea responsable con su salud y la de los demás, y es fundamental que esto lo comprendan los directivos de las organizaciones.

Con la llegada del coronavirus las empresas se vieron en la necesidad de cambiar el esquema de trabajo, obligando a muchas de ellas a ver el teletrabajo y las herramientas digitales como aliados importantes para sobrevivir. Aquellas organizaciones que ya habían avanzado un poco en esa transformación digital obligatoria tuvieron la oportunidad de acomodarse de una manera mucho más sencilla, pero las que habían considerado que ello estaba lejano tuvieron que volverse en un tiempo récord digitales, enfrentando los riesgos que dicha inmediatez podría generar.

Las empresas públicas o privadas se han visto en la obligación de desarrollar esquemas de trabajo mixto, es decir, lo que conocemos como trabajo remoto. Muchas de ellas han tenido que cambiar sus turnos de trabajo a fin de buscar la prevención y aminorar los efectos que puede traer la pandemia, que no solamente golpea la salud de los trabajadores, sino que también afecta en las

organizaciones los proyectos, la producción, el presupuesto y, en consecuencia, su desarrollo y crecimiento.

Muchos organismos internacionales y nacionales, al igual que varias ONG, grupos de apoyo, gobernantes, empresarios y políticos están trabajando de manera conjunta para establecer medidas que puedan minimizar los contagios, toda vez que su impacto en la economía y el alto desempleo ha generado efectos lamentables en el ámbito social, laboral y en la salud y seguridad de muchas personas. Se deben garantizar, por ejemplo, acciones que permitan desarrollar un manejo eficiente de los posibles problemas mentales que conlleva el aislamiento, y se deben tomar decisiones vitales para proteger la salud, no solo de los trabajadores del sector formal, sino también de quienes están en la informalidad.

Ni las personas ni las organizaciones estaban preparadas para el teletrabajo, por ello se tuvo que improvisar sin una preparación para garantizar la salud y la seguridad en el trabajo de acuerdo con los lineamientos establecidos por la normatividad vigente, como el Acuerdo 0312 del 2019 o el Decreto 1072 del 2015 para el trabajo, que debían desarrollarse desde los lugares de confinamiento.

El trabajo remoto se ha convertido en una salida a la que han tenido que recurrir muchas organizaciones para afrontar la crisis que ha traído la pandemia. Sin embargo, es importante tener presente que esta nueva medida de modificación de los horarios laborales podría magnificar los riesgos o generar la exposición a unos nuevos, lo cual puede depender de la manera como se hayan concebido los esquemas que se tuvieron en cuenta para la definición de tales turnos, que pueden significar también una sobrecarga laboral para el cumplimiento de la producción.

De manera paralela, los profesionales de la salud han tenido que doblar esfuerzos para garantizar el cuidado de la salud de todas las personas, a pesar de estar en mayor exposición a los riesgos de accidente y enfermedades laborales. Por este motivo, hoy requieren de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo que les garantice no solamente protección del contagio, sino también de riesgos biológicos, biomecánicos, psicosociales y otros a los cuales están en exposición permanente. Por otro lado, es importante preguntarse si ¿los

empresarios, los farmacéutas, los transportadores, los meseros y los albañiles, entre otros, se encuentran cobijados por un sistema de salud y seguridad en el trabajo que se centre en una verdadera prevención de los diversos riesgos a los que se encuentran expuestos, independientemente de su actividad laboral y no solamente de la COVID-19? Se podría pensar que la coyuntura de la pandemia ha puesto a pensar a muchos empresarios sobre este interrogante.

Estamos en un periodo de cambios intensos, se aceleró la digitalización y tiene más fuerza la inteligencia artificial, pero sin dejar de lado el valor que tienen las personas y su importancia para el desarrollo de la economía y la sociedad. La cultura y el estilo de trabajo cambió y, por lo tanto, es necesario que haya una transformación en la manera como las organizaciones comprenden el valor de la salud y la seguridad en el trabajo como elemento fundamental para el desarrollo organizacional.

La crisis del coronavirus ha obligado a todas las organizaciones a reinventarse. La salud y la seguridad en el trabajo tendrán también que innovar y adaptarse a la nueva cultura organizacional, en la que debe generarse un verdadero liderazgo por parte de la alta dirección con un alto sentido de responsabilidad y, a la vez, una autorregulación de cada uno de los niveles de las organizaciones y de los trabajadores en temas relacionados con el autocuidado.

El enfoque actual en el mundo está centrado en enfrentar el SARS-CoV-2 para evitar un mayor contagio y un aumento de las muertes. Todos debemos estar preparados para los cambios que se vienen en un futuro inmediato, buscando con ello no solo optimizar los recursos sino además evitar de alguna manera la crisis económica que se puede presentar, el impacto en los procesos de inversión en la salud y seguridad en el trabajo, y los posibles incrementos en los accidentes y en las enfermedades laborales, al igual que el aumento en el ausentismo laboral, que podrían repercutir en una afectación económica para las organizaciones.

Es importante tener presente que los profesionales dedicados a la salud y la seguridad en el trabajo deben tener conciencia de que el virus cambió los estilos de trabajo y de que la crisis financiera implica modificaciones en la planeación, implementación y mejoramiento del sistema de gestión en SST. Lo anterior

implica que se debe pasar de un sistema de gestión documental a una verdadera acción y participación que permita la optimización de los recursos para obtener resultados efectivos en el proceso de control, tanto de los peligros como de la productividad y sostenibilidad, lo que va más allá del mero cumplimiento de indicadores de frecuencia y severidad.

Las administradoras de riesgos laborales se vieron en la necesidad de hacer un cambio en la designación de sus recursos de promoción y prevención, lo cual estaba establecido en la Ley 1562 de 2012, y se expidieron sobre el tema el Decreto 488 del 27 de marzo del 2020 y el Decreto 500 del 31 de marzo del 2020. Esto se presentó teniendo en cuenta los hechos que sobrevivieron por la actual emergencia económica, social y ecológica. Para los trabajadores que se encuentran en actividades que los exponen directamente al virus, se debe destinar el 5 % de toda su cotización y el 2 % adicional para elementos de protección personal, chequeos médicos y acciones de intervención, y se ha dejado un 10 % para continuar con medidas en otras actividades económicas para las empresas afiliadas (Presidencia de la República, 2020a; 2020b).

No cabe duda de que, en las circunstancias de esta pandemia, se hace necesario que las autoridades desarrollen estrategias para superar la crisis financiera y el cierre de muchas microempresas y que mitiguen el posible aumento de las lesiones musculoesqueléticas o las enfermedades de riesgo psicosocial que traen consigo las nuevas metodologías de trabajo en casa.

De acuerdo con lo anterior, es fundamental que los gobiernos centren sus fuerzas en desarrollar acciones de gestión en seguridad y salud en el trabajo que conlleven el logro de una organización saludable que dé respuesta a problemáticas futuras y que no esté centrada únicamente en resolver los problemas que se están presentando por la pandemia del coronavirus. Como ya se ha dicho, es posible que la actual crisis económica conlleve un detrimento de la salud y la seguridad en el trabajo y, por lo tanto, es fundamental focalizar y optimizar los recursos y dejar a un lado las acciones que impidan beneficios y buenos resultados. Hoy debe redireccionarse el sistema de salud y seguridad en el trabajo, el cual debe orientarse al logro efectivo de resultados en el control de los riesgos y dejar de enfocarse únicamente en la frecuencia de los eventos.

Esta debe ser la oportunidad para que la comunidad científica y las universidades se unan para aprovechar ese acervo de conocimiento y trabajen de forma conjunta para dar solución a los problemas que hoy enfrenta el mundo.

Asimismo, las empresas de este milenio deben enfrentarse a nuevos riesgos impuestos por la digitalización, la inteligencia artificial, la biotecnología, el deterioro del medio ambiente y la crisis de la pandemia de la COVID-19. Por ello se deben fomentar los entornos saludables que permitan un mayor bienestar y placer de los trabajadores, sin olvidar que las personas son el elemento más importante para lograr crecimiento y desarrollo, no solo para la sociedad sino para las organizaciones.

Hoy debe considerarse el lado humano de todo para lograr un mayor crecimiento de cualquier tipo de organización. Esta debe considerarse una iniciativa que se visualice como un nuevo valor y nueva prioridad, en la cual se sitúe al medio ambiente y a las personas como ejes fundamentales del futuro en los planes de cada gobierno y de las organizaciones. La salud de los colaboradores debe constituirse como ese interés prioritario para que todos los dirigentes del mundo formulen estrategias que fomenten la prevención de las enfermedades y se desarrollen habilidades de salud y seguridad para el trabajo. Con relación a lo anterior, es importante destacar que uno de los propósitos formulados en los objetivos de desarrollo sostenible planteados por la Organización de las Naciones Unidas es que la salud de todas las personas sea el eje central para garantizar una verdadera sostenibilidad social y económica de una nación.

Es hora de que todos los empresarios se focalicen en el presente, pero con visión de futuro ante los cambios a los que deben enfrentarse por causa de la pandemia; por ello, la inversión en la salud y la seguridad en el trabajo no puede verse como un rubro de ahorro, sino de compromiso y productividad, que contribuirá también a la sostenibilidad social y económica.

La eficiencia de un sistema de gestión en seguridad y salud y el trabajo (SG-SST) debe ser la base para lograr un liderazgo estratégico, que se constituya en una cultura de empoderamiento y autorregulación, para lograr resultados que impacten en los trabajadores, los clientes, los procesos y todos los indicadores económicos. Por ello, el SG-SST no debe dejarse solamente

planteado en un documento, sino que debe ejecutarse además en un ejercicio aplicado a diario y, para ello, agremiaciones como la Andi, Acopi, Fasescolda, Fenalco y otras deben trabajar de manera conjunta en el planteamiento de estrategias encaminadas a la implementación.

Hoy es fundamental que se presente un manejo tanto inteligente como sostenible de los programas de SST, en el que se comprenda que la salud de los trabajadores es un derecho y un deber y que es relevante su promoción por parte de las organizaciones. Se debe abandonar la actitud reactiva y comprender la importancia y responsabilidad que se tiene en la generación de valor en bienestar para no solamente dar cumplimiento a un mero requisito legal.

En medio de la emergencia sanitaria que atraviesa el mundo es fundamental que tanto los empleadores como los trabajadores comprendan su papel protagónico en el desarrollo de estrategias que permitan la prevención de riesgos en el trabajo.

Las obligaciones en materia de salud y seguridad en el trabajo que tienen los empleadores en el marco del covid-19 no se circunscriben a dar cumplimiento a los lineamientos contenidos en las circulares 017 y 018 de 2020 propuestas por el Ministerio del Trabajo. Es fundamental que todos los empleadores ejecuten su SG-SST, en el que se evalúe el impacto que trajo consigo el covid-19, se identifiquen todos los peligros y se haga un estudio claro de cada uno de los riesgos que se han derivado del virus y de los riesgos biológicos y psicosociales que puede generarse por las medidas de aislamiento. Se deben adoptar, además, algunas medidas de prevención y controles que permitan mitigar cada uno de los riesgos de contagio, mantener todas las condiciones higiénicas en las instalaciones y puestos de trabajo y realizar procesos de capacitación a cada uno de los empleados en la prevención de acuerdo con los ajustes en los SG-SST en los tiempos de crisis, en los que juega un papel fundamental el Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo (Plazas, 2020).

Ahora bien, ¿existen algunas obligaciones por parte de los trabajadores con relación al covid-19? El Decreto 1072 de 2015 y el Acuerdo 0312 de 2019 consagran aquellas obligaciones que tiene el empleador como responsable de salvaguardar la SST de sus empleados. No puede olvidarse que todos los

trabajadores son responsables del cuidado de su salud, del suministro de información precisa y veraz, de dar cumplimiento a cada una de las normas, reglamentos y demás instrucciones contempladas en el SG-SST, sin olvidar la importancia que tiene la participación en cada una de las actividades de capacitación y el informar sobre posibles riesgos y peligros que pueden presentarse en el sitio de trabajo, entre otras acciones. En este orden de ideas, es importante tener presente que los trabajadores no deben considerarse los únicos destinatarios sino los verdaderos participantes en el SG-SST, puesto que son los responsables del éxito de la estrategia relacionada con la prevención del contagio del covid-19 en cada una de las organizaciones. Para lograr lo anterior, desde el Gobierno nacional se ha invitado a que cada persona sea responsable del cuidado de su salud, se laven las manos permanentemente, eviten el saludo de mano y los besos, usen el tapabocas y tomen las medidas adecuadas al momento de toser y estornudar (Plazas, 2020).

Con el cambio que se ha visto en el mundo, es fundamental que se transforme también la manera como debe implementarse el SG-SST, toda vez que por la pandemia puede presentarse incremento en el teletrabajo o en el trabajo remoto. Igualmente, es necesaria una actualización en la propuesta de los planes anuales del programa de SG-SST en la que se incorpore cada uno de los aspectos adaptado a lo que ha dejado la crisis y se propongan nuevos procesos de capacitación con relación al covid-19 para empleados y trabajadores, teniendo en cuenta que, cuando vuelva la normalidad laboral, se pueda garantizar la seguridad en cada uno de los puestos de trabajo (Plazas, 2020).

No se puede dejar de tener presente que todos los lugares de trabajo deben contar con un plan integral de emergencias, elaborado y lo suficientemente claro para hacer frente a la crisis sanitaria y a la pandemia, a fin de que se puedan dar respuestas rápidas y coordinadas y se adopten medidas de emergencias precisas (OIT, 2020d).

En este orden de ideas, es importante hacer un seguimiento permanente de las condiciones de salud y seguridad y una evaluación constante de aquellos riesgos a fin de establecer medidas de control que permitan mitigar el riesgo de contagio, se puedan garantizar condiciones de trabajo que den respuesta a

unas características específicas de la fuerza laboral durante el período crítico de contagio y se puedan formular acciones que permitan prevenir posteriores contagios. Por lo anterior, se hace necesario contar con un monitoreo que

garantizará que las medidas de SST para mitigar el riesgo de contagio no introducen riesgos nuevos e imprevistos para la seguridad y la salud de los trabajadores (tanto físicos como psicológicos). Todos los peligros derivados de los nuevos procesos y disposiciones laborales deben ser identificados y los riesgos asociados deben ser evaluados y controlados (OIT, 2020e, p. 10).

Finalmente, es fundamental tener presente que se pueden recomendar acciones para la prevención y protección y lograr mitigar posibles efectos negativos relacionados con la SST con relación a la pandemia de la COVID-19.

Debe ser un compromiso por parte los empleadores, en la medida de lo posible, garantizar que los lugares de trabajo, las maquinarias, los equipos y las operaciones y los procesos que están bajo su control sean seguros y no haya riesgo para la seguridad y la salud de cada uno de los trabajadores. Un aspecto para destacarse es que

En el último decenio, el enfoque del SG-SST ha ganado popularidad y se ha introducido en los países tanto industrializados como en desarrollo. Las formas de promover su aplicación varían desde los requisitos legales hasta la utilización voluntaria. La experiencia demuestra que el SG-SST es un instrumento lógico y útil para la promoción de la mejora continua de los resultados en materia de SST en el plano de la organización. Los elementos clave para su aplicación eficaz son, entre otros, asegurar el compromiso del personal directivo y la participación de los trabajadores en la aplicación conjunta. Se prevé que cada vez más países integren el SG-SST en los programas nacionales de SST como un medio para promover estratégicamente el establecimiento de mecanismos sostenibles para introducir mejoras en materia de SST en las organizaciones (OIT, 2011, pág. 22).

Desde la OIT (2001), el área encargada de formular las directrices sobre los SG-SST ha buscado que en los programas de estos se incluyan políticas, planificaciones, evaluaciones y acciones encaminadas al mejoramiento del lugar

de trabajo de cada uno de los empleados. No cabe duda de que los SG-SST deben estar enfocados en que

- la aplicación de medidas preventivas y de protección se lleve a cabo de manera eficiente y coherente;
- se establezcan las políticas pertinentes;
- se asuman compromisos;
- se tengan en cuenta todos los elementos del lugar de trabajo para evaluar los peligros y los riesgos, y
- la dirección y los trabajadores participen en el proceso a su nivel de responsabilidad (OIT, 2011, p. 4).

Conclusiones

La crisis causada por la pandemia de la COVID-19 ha provocado una pérdida importante de horas de trabajo y de empleos de muchas personas, tanto del sector formal como del informal, lo cual ha conllevado un aumento notable en la crisis social y empresarial. La pandemia generará un deterioro en la calidad laboral, lo que afectará a muchos hogares de América Latina y el Caribe, si se tiene en cuenta que la informalidad laboral representa un alto porcentaje de los ingresos de muchas personas de esta región, que no han podido acceder a un trabajo en condiciones dignas y decentes como lo ha establecido la OIT, hecho que repercute en la imposibilidad de muchas familias de acceder a servicios de salud caracterizados por la calidad.

Debido a la pandemia muchos empleos se han perdido y los ingresos de muchas familias se han reducido. Esto lo agrava la larga crisis económica que ha golpeado a Latinoamérica y el Caribe y que ha impedido que se cuente

con una cultura del ahorro para hacer frente a los periodos prolongados de confinamiento e inactividad económica.

Muchos son los sectores de la economía que se han visto golpeados por la pandemia, mientras que a otros pocos les ha beneficiado la situación, puesto que han mejorado sus actividades productivas. Se hace necesario que los gobiernos trabajen en la formulación de estrategias que permitan el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas afectadas por la situación actual, y se posibilite así la conservación de los empleos. Muchas empresas han presentado bajas significativas en sus ingresos y problemas para mantener sus actividades productivas y económicas, lo cual se ha visto reflejado en un difícil sostenimiento de las obligaciones salariales y financieras adquiridas.

Los gobiernos deben fortalecer las estrategias de apoyo desarrolladas en la emergencia, mediante la entrega de kits de mercados para los sectores más vulnerables, a pesar de que ello no implique acabar con la pobreza y el hambre.

Las organizaciones deben comprender que la pandemia les ha obligado a cambiar, no solo en sus procesos administrativos sino también en las cadenas productivas. Deben ver en la tecnología una aliada que le permitirá su fortalecimiento y considerar el teletrabajo como un mecanismo de desarrollo institucional generador de nuevas oportunidades de empleo.

La normatividad de SST se ha convertido en la herramienta fundamental para la protección de la salud de cada uno de los integrantes de las organizaciones. Aunque en los últimos decenios se ha presentado en el mundo una serie de enfermedades infecciosas que han afectado a un alto porcentaje de la población, esto no se ha visto reflejado en cambios en los programas de salud y seguridad en el trabajo como los que hoy se deben hacer por causa de la COVID-19.

Las organizaciones, los gobiernos, los empleadores y los trabajadores deben comprender que están enfrentados a grandes desafíos por los efectos de la pandemia y deben formular estrategias encaminadas a la protección de la salud y la seguridad en cada uno de los puestos de trabajo.

Hoy las empresas deben hacer una evaluación en sus programas de SST, puesto que ya no deben enfocarlos únicamente en la prevención de la enfermedad laboral, en los problemas ergonómicos y demás riesgos, sino que deben además

incluir las medidas que se requieren para la prevención y el control de los riesgos en la propagación de la COVID-19.

Por la coyuntura de la pandemia deben formularse medidas eficaces que permitan una mayor prevención y contar con mayores controles de los riesgos que pueden presentarse en el trabajo, buscando con ello, además, la pronta reactivación de la economía y la generación de nuevos empleos.

Al momento de reactivar la productividad empresarial es necesario que las organizaciones atiendan a los protocolos de bioseguridad y hagan una nueva evaluación de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, para que pueda darse cumplimiento a los lineamientos legales establecidos en la normatividad vigente y en las futuras.

Referencias

- Agencia EFE. (2020, 28 de mayo). *El desempleo en Brasil sube hasta el 12,6 % en abril por la crisis del covid-19*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-brasil-suba-hasta-12-6-abril-por-la-crisis-del-covid-19/20000011-4257652>
- Agencia de Periodismo Investigativo (API). (2020, 30 de abril). *Chile con el nivel más alto de desempleo en una década por el Covid-19*. <https://www.agenciapi.co/noticia/chile-con-el-nivel-mas-alto-de-desempleo-en-una-decada-por-el-covid-19>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020a, 21 de abril). *Dimensionar los efectos del covid-19 para pensar en la reactivación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020b, 21 de abril). *Pandemia del covid-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3 % en 2020*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia:*

- desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (covid-19)*. https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/ppt_version_final_oit-cepal-_covid-19_-_21-05-20.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s.f.). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Consultado en abril de 2020: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- El Comercio. (2020, 17 de abril). La emergencia por el covid-19 pone en riesgo 508 000 empleos. *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/emergencia-covid19-riesgo-ecuador.html>
- Instituto Nacional de Estadística de Uruguay. (2020, 16 de abril). *Actividad, Empleo y Desempleo Febrero 2020*. http://www.ine.gub.uy/web/guest/inicio/-/asset_publisher/qCQOioUnXKkap/content/actividad-empleo-y-desempleo-febrero-2020/maximized?_101_INSTANCE_qCQOioUnXKkap_redirect=/
- MAP Economic & Business Advisor. (2020). *LATAM y Covid-19: Entender las restricciones de política económica para diseñar la salida*. https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/06/02180721/MAP-LATAM-y-la-crisis-del-COVID-19-2020-Colombia_compressed-1.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (2020, 29 de abril). *La crisis laboral ocasionada por el coronavirus puede alcanzar a la mitad de los trabajadores*. <https://news.un.org/es/story/2020/04/1473582>
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, ILO-OSH 2001*. https://www.ilo.org/safework/info/standards-and-instruments/WCMS_112582/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Sistema de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua*. https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_154127/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (2020a). *Análisis de los efectos del covid-19 en el mundo del trabajo*. https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739449/lang—es/index.htm

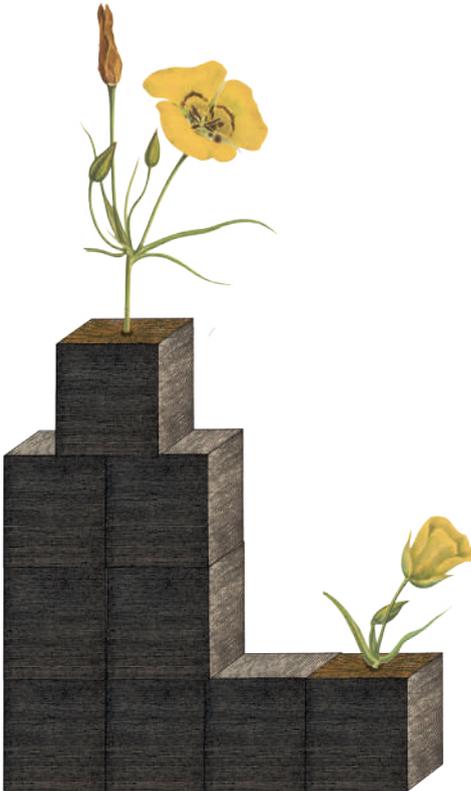
- Organización Internacional del Trabajo. (2020b, 29 de abril). *Observatorio de la OIT: El covid-19 y el mundo del trabajo. Tercera edición Estimaciones actualizadas y análisis*. https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743154.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020c, 27 de mayo). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Cuarta edición Estimaciones actualizadas y análisis*. https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_745965.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020d, 7 de abril). *ILO Monitor: covid-19 and the world of work. Second edition*. https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_740877/lang-en/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (2020e). *Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el Trabajo*. OIT. https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_742732.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020f, 29 de abril). *covid-19: Estimular la economía y el empleo OIT: La pérdida de empleo se dispara, y casi la mitad de la población activa mundial podría llegar a perder los medios de vida*. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_743056/lang-es/index.htm
- Pardo Martínez, L. P. y Montoya Agudelo, C. (eds.). (2019). *Gestión y cooperación de la pequeña y mediana empresa textil*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/9789587601565>
- Pares: Fundación Paz & Reconciliación. (2020, 29 de abril). *Economía informal es la más perjudicada por la pandemia*. <https://pares.com.co/2020/04/29/economia-informal-es-la-mas-perjudicada-por-la-pandemia/>
- Pintle, F. (2020, 20 de mayo). El desempleo en México alcanzó a 2 millones de personas en primer trimestre de 2020 — el efecto Covid-19 aún no se refleja en los datos. *Business Insider México*. <https://businessinsider.mx/desempleo-mexicanos-primer-trimestre-2020-enero-marzo-covid19/>

- Piro, I. (2020, 8 de mayo). Cáritas Bolivia: “crece el desempleo y el déficit fiscal. La población está en riesgo. *Vatican News*. <https://www.vaticannews.va/es/iglesia/news/2020-05/bolivia-caritas-examen-socio-economico-coronavirus-efectos.html>
- Plazas, V. (2020, 3 de abril). El impacto del covid-19 en la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Asuntos Legales*. <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/impacto-del-covid-19-en-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2987263>
- Presidencia de la República de Colombia. (2020a, 27 de marzo). Decreto 488. *Por el cual se dictan medidas de orden laboral, dentro del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111096>
- Presidencia de la República de Colombia. (2020b, 31 de marzo). Decreto 500. *Por el cual se adoptan medidas de orden laboral, relativas a la destinación de los recursos de las cotizaciones a las Administradoras de Riesgos Laborales de carácter público, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20500%20DEL%2031%20DE%20MARZO%202020.pdf>
- Revista Semana. (2020, 2 de junio). Recomendaciones del Banco Mundial para afrontar la crisis por covid-19. *Semana* <https://www.semana.com/economia/articulo/como-ve-el-banco-mundial-la-economia-en-medio-de-la-pandemia/287467/>
- Rumi, M. J. (2020, 20 de abril). Coronavirus en la Argentina: advierten que la mitad del empleo está en riesgo y la desocupación llegaría al 13 %. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/coronavirus-en-la-argentina-advierten-que-la-mitad-del-empleo-esta-en-riesgo-y-la-desocupacion-llegaria-al-13-nid2355955>
- Vargas Rubio, P. A. (2020, 3 de junio). América Latina debe evitar el cierre de empresas poscovid para recuperarse. *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/latinoamerica-debe-evitar-el-cierre-de-empresas-poscovid-3013711>
- Vélez Rojas, J. F. (2020, 3 de mayo). El covid-19 provoca desempleo masivo en América Latina. *TRT*. <https://www.trt.net.tr/espanol/>

economia/2020/05/03/el-covid-19-provoca-desempleo-masivo-en-america-latina-1408803

Vinelli Ruiz, M. y Maurer Fossa, A. (2020, 24 de abril). Impacto del covid-19 en el empleo en el Perú. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>

RIESGO GEOPOLÍTICO Y REPUTACIÓN CORPORATIVA EN LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL



Daniel Bonilla Calle
Juan Vélez Ocampo

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Bonilla Calle, D. y Vélez Ocampo, J. (2021). Riesgo geopolítico y reputación corporativa en las estrategias de internacionalización empresarial. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 421-445). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

Las compañías multinacionales tienen operaciones directas de valor agregado en varios contextos institucionales. Los líderes de estas organizaciones se ven enfrentados a múltiples retos a causa de las expectativas estratégicas de la organización, los juicios colectivos de los grupos de interés, y las limitaciones y riesgos que implica operar en múltiples contextos políticos. A través del análisis de varios casos, en este capítulo se presenta la relación entre el riesgo geopolítico y la reputación corporativa en las operaciones de empresas multinacionales por fuera de su país de origen. Este análisis permite resaltar la importancia de la planeación y la anticipación en la gestión de riesgos geopolíticos con base en decisiones técnicas, éticas y estrategias de las compañías que las lleven a tener conciencia de las implicaciones de sus decisiones de internacionalización en su reputación corporativa.

PALABRAS CLAVE: administración, internacionalización, geopolítica, reputación corporativa, riesgo político.

ABSTRACT

Multinational companies have direct value-added operations in various institutional contexts. The leaders of these organizations are faced with multiple challenges, for example, in the face of the strategic expectations of the organization, the collective judgments of the interest groups, and the limitations and risks involved in operating in multiple political contexts. Through the analysis of several cases, this chapter presents the relationship between geopolitical risk and corporate reputation in the operations of multinational companies outside their country of origin. This analysis makes it possible to highlight the importance of planning and anticipation in managing geopolitical risks based on technical, ethical and strategic decisions of companies that lead them to be aware of the implications of their internationalization decisions on their corporate reputation. **KEYWORDS:** Administration, internationalization, geopolitics, corporate reputation, political risk.

RESUMO

As empresas multinacionais têm operações diretas de valor agregado em vários contextos institucionais. Os líderes dessas organizações enfrentam múltiplos desafios, por exemplo, diante das expectativas estratégicas da organização, dos julgamentos coletivos dos grupos de interesse e das limitações e riscos envolvidos em atuar em múltiplos contextos políticos. Por meio da análise de diversos casos, este capítulo apresenta a relação entre risco geopolítico e reputação corporativa nas operações de empresas multinacionais fora do seu país de origem. Esta análise permite evidenciar a importância do planejamento e da antecipação na gestão dos riscos geopolíticos com base em decisões técnicas, éticas e estratégicas das empresas que as levam a ter consciência das implicações das suas decisões de internacionalização na sua reputação corporativa.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, internacionalização, geopolítica, reputação corporativa, risco político.

Introducción

En los últimos años se ha complejizado la estructuración de las estrategias de internacionalización empresarial ya que el número y la sofisticación de las variables y contextos a ser analizados por los estrategas ha aumentado, especialmente con el objetivo de disminuir la incertidumbre y cerrar las brechas de realidad y ejecución (Aguila y Monguet, 2010). De esta forma, con el aumento del número de variables a analizar, ha disminuido la posibilidad de controlarlas. No obstante, la calidad y la cantidad de información asequible ha contribuido a facilitar esta tarea, que soporta las posibilidades de éxito en datos y hechos verificables y no en la simple intuición.

El análisis del entorno político de la empresa y la protección de su reputación internacional son factores altamente estratégicos y han tomado cada vez más relevancia en un mundo en el que, por la interconexión de innumerables factores, se torna más vulnerable que nunca el llamado *know how* (González, 2013). La realización de lecturas de un entorno, con la consciencia de su complejidad, disminuye los grados de incertidumbre y la elaboración de una ruta de navegación.

Numerosas compañías han sucumbido en tormentas mediáticas o en enfrentamientos con gobiernos, al ignorar factores que se creían muy poco probables o que, ante su relevancia, se pasaban por alto. El presente capítulo pretende hacer énfasis en la importancia del análisis del riesgo geopolítico y, en especial, de sus consecuencias sobre la reputación corporativa, como variables críticas en los procesos de internacionalización empresarial. Para evidenciarlo se abordaron conceptos teóricos que se contrastaron con casos reconocidos en los que algunas compañías se vieron envueltas en problemas con perjuicios económicos y en su reputación debido a un insuficiente análisis de riesgos geopolíticos.

Este capítulo se encuentra dividido en tres secciones. En la primera se abordan los conceptos teóricos sobre riesgos políticos y reputación organizacional. Posteriormente, se aborda una serie de casos en los que se evidencia el impacto de las categorías analizadas en compañías de diferentes sectores económicos. Por

último, se presentan unas conclusiones que buscan profundizar en la forma en que los procesos de internacionalización empresarial se ven abocados a cada vez más variables que deben ser abordadas en los análisis estratégicos.

Riesgo geopolítico

La geopolítica del mundo contemporáneo es el resultado de lo que llamamos globalización. La expresión de un proceso de interacción entre actores económicamente motivados para estructurar redes de negocios y Estados motivados para extender sus territorios. Dicha expansión se realiza utilizando las transacciones comerciales y no invadiendo territorios como se pensó hasta la segunda guerra mundial. Por ello, analizar separadamente la política y la economía es un juego simple (Flint, 2016).

Los Estados necesitan los negocios y viceversa; atrás debe quedar esa creencia de que la política y los negocios deben ir separados; las evidencias demuestran que son dos aristas de una misma dinámica socioeconómica. La interdependencia de la economía y la política deja de lado ese falso dilema e invita a un trabajo conjunto por el desarrollo de la sociedad. Por ello, las compañías que quieran internacionalizarse necesitan extender sus capacidades de comprensión de los entornos políticos, para disminuir la incertidumbre y evitar que sus creencias particulares afecten las decisiones de mercado (Chipman, 2016). Comprender dichas dinámicas, por el contrario, deberá darle indicaciones sobre cómo diseñar mejores estrategias de producto y de servicio que le permitan navegar de manera más segura en distintos escenarios y mantener intactos sus más valiosos activos, como por ejemplo su reputación corporativa.

El análisis de los mercados en clave de riesgo geopolítico nos permitirá desarrollar una visión holística de los negocios y determinar el potencial impacto de las decisiones que se tomen en torno a ellos. Los riesgos de este orden se pueden presentar a dos escalas: una nacional, la que se conoce como riesgo político; y otra internacional, que se conoce como riesgo geopolítico. Por ese motivo, cuando hablamos de internacionalización empresarial se habla más

del segundo debido a su nivel de análisis transnacional, como el negocio en sí mismo (Rice y Zegart, 2018; Bonilla-Calle, 2021).

Conceptualmente se entiende por geopolítica la “lucha por el control de entidades geográficas con una dimensión internacional y global, y el uso de tales entidades geográficas para obtener ventajas políticas” (Flint, 2016, p. 63). En este contexto, las compañías son esas entidades geográficas que pueden y serán utilizadas por entidades políticas para obtener alguna ventaja, lo que se traduce y analiza como riesgo geopolítico, que no es otra cosa que “aquellas acciones de orden político que tienen incidencias económicas y/o operativas en la empresa” (Bremer y Keat, 2012). Vale la pena resaltar que tanto las acciones como los impactos pueden ser indirectos. Es decir, no son un ataque frontal, son una consecuencia de las dinámicas geopolíticas del contexto propio en el que se desarrollan los negocios.

El Reporte Global de Riesgos, publicado cada año por el Foro Económico Mundial, ubica cada vez con más frecuencia los riesgos de orden geopolítico como una amenaza clara para las empresas globales y el comercio internacional. Para el 2020 el terrorismo, las fallas en la gobernanza global y nacional, el colapso de los Estados y los conflictos interestatales fueron calificados con la mayor probabilidad y el mayor impacto desde que se tienen registros (World Economic Forum, 2020). Para nadie es un secreto las consecuencias que se han experimentado por la guerra comercial entre China y los Estados Unidos, o por los movimientos de nacionalismo económico en Argentina o Venezuela, los giros de la política económica de ciertos países de la Unión Europea o la incidencia de las redes criminales de las urbes brasileñas en la facilidad de hacer negocios para compañías de consumo masivo. La interdependencia es una de las características más claras y menos comprensibles del contexto actual, y no actuar en consecuencia puede traer efectos muy nocivos para los negocios.

Dichas consecuencias se deben analizar y evaluar desde una aproximación de probabilidad e impacto en aras de dimensionar los efectos sobre las operaciones comerciales (Alon et al., 2006). Debido a su naturaleza, esta clase de riesgos no se gestionan como se hace con los financieros u operacionales; los geopolíticos se analizan y mitigan. Pocos líderes empresariales tendrían la capacidad de

tomar acciones preventivas para evitar un conflicto internacional, un embargo o una expropiación. Teniendo esto en cuenta, el ejercicio estratégico debe incluir la determinación del nivel de riesgo que la empresa va a asumir. Este apetito de riesgo puede estar mediado por las percepciones particulares de los líderes de la organización o por políticas que han sido establecidas con anterioridad. Siempre, este se puede revisar para hacer avanzar o retroceder las decisiones que se estimen poco convenientes.

Una vez definido el apetito, se deben detectar las potenciales amenazas, estructurando una matriz de probabilidad e impacto. En ella debe quedar claro cuales riesgos deben considerarse como los cisnes negros o los rinocerontes grises. Los primeros hacen referencia a fenómenos que difícilmente van a suceder, pero cuyo impacto sería mayúsculo (Lybeck, 2017). Los segundos aluden a aquellos que son muy probables y con alto impacto. Un error que se comete con frecuencia es obviar los dos, los primeros por su poca probabilidad y los segundos por exceso de confianza (McKellar, 2010).

En la tabla 1 se pueden observar los diferentes riesgos que se consideran parte del abanico de análisis desde la geopolítica. Los señalados con un asterisco (*) son aquellos en los cuales la reputación corporativa se ve más comprometida. Recordemos que tomar parte o dejar de hacerlo en un acontecimiento geopolítico puede costar el buen nombre de la empresa o por el contrario impulsar su prestigio.

TABLA 1. RIESGOS GEOPOLÍTICOS

FACTOR DE RIESGO	EJEMPLOS
Internacionales	Guerras internacionales*
	Cambios en la estructura de poder internacional*
	Sanciones económicas y embargos*
Energético-global	Decisiones políticas de suministro y demanda de fuentes energéticas como petróleo, carbón o incluso energía eléctrica

Continúa

FACTOR DE RIESGO	EJEMPLOS
Terrorismo	Dstrucción de instalaciones, sucursales o conexos
	Extorsiones directas o al personal
	Secuestros, asesinatos, bloqueos, robo de maquinaria
Conflictos políticos internos	Revoluciones*
	Guerra civil*
	Golpe de Estado*
	Nacionalismos*
	Disturbios sociales, huelgas, protestas*
Expropiaciones	Confiscación de la propiedad sin contraprestación económica
	Expropiación gradual
	Expropiación total
Incumplimiento de contratos	Cambios de reglas-Incertidumbre jurídica
	Presiones sociales que causan arbitrariedad por parte del gobierno
	Llamados erróneos a licitaciones
Riesgos de mercado de capital, tasa de cambio y repatriaciones de capital	Control de tasa de cambio
	Default por motivos políticos y cambios de mercado
	Repatriaciones de mercado
Discriminaciones y favoritismos	Impuestos discriminatorios
	Colusión entre el gobierno e intereses oscuros*
	Corrupción estatal y/o privada*
Gobernanza	Dominancia y persistencia de personas clave en política*
	Debilidad institucional*
	Desafío serio y persistente a la legitimidad y la longevidad de un gobierno*

Continúa

FACTOR DE RIESGO	EJEMPLOS
Cibernéticos	Captura o secuestro de información
	Espionaje
	Dstrucción de la información
Inciertos	Calentamiento global
	Cambios demográficos
	Eventos políticos que no pueden ser pronosticados

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE BREMMER
Y KEAT (2010) Y BRINK (2016).

*RIESGOS VINCULADOS DIRECTAMENTE A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA.

Tenemos, entonces, que los conflictos internos e internacionales, los hechos de discriminación y favoritismo empresarial, así como los problemas de gobernanza pueden impactar directamente la reputación de una compañía. No es una repuesta fácil, varía caso a caso. Se debe tener espacialmente en cuenta que la globalización de las comunicaciones, el empoderamiento de los individuos y la influencia de las redes sociales pueden hacer volcar la atención sobre acontecimientos, antes irrelevantes en impactos sustanciales. Esta amenaza puede venir tanto de sectores civiles como gubernamentales, como los casos que ilustraremos más adelante.

Reputación corporativa

En los últimos años, académicos y líderes empresariales han incrementado su interés en estudiar los antecedentes, consecuencias e implicaciones de la reputación corporativa (Fombrun, 2012). En términos generales, los estudios que abordan la reputación corporativa coinciden en tres aspectos. En primer lugar, no hay una única definición de reputación corporativa, con frecuencia se confunde con la conceptualización de identidad o imagen corporativa; sin embargo, la reputación corporativa es un constructo un poco más complejo que involucra las percepciones

y los juicios internos y externos a la organización. En segundo lugar, la reputación corporativa como constructo es difícil de medir, a pesar de existir escalas como la propuesta por Fombrun et al. (2000), reducida y adaptada por Deephouse et al. (2016), aún no hay un consenso sobre cómo medir la reputación corporativa con los múltiples grupos de interés. Y en tercer lugar, la necesidad de desarrollar modelos teóricos más sofisticados para en análisis de la reputación corporativa, ya que hasta ahora las teorías más usadas (teoría institucional, teoría de señales y teoría de recursos y capacidades) no consiguen capturar completamente la riqueza y heterogeneidad de este constructo (Walker, 2010).

Algunas de las definiciones más comúnmente aceptadas de la reputación corporativa incluyen elementos como los juicios colectivos, su carácter de activo intangible e incluso el nivel de apoyo de los grupos de interés hacia la organización. Thams et al. (2016) la definen como las percepciones de una empresa en los ojos de las partes interesadas; mientras que Rindova et al. (2005) se refieren a la reputación corporativa como el conjunto de atributos asociados a la empresa inferidos a partir del historial de acciones de la compañía; por su parte, Yamakawa et al. (2013) se refieren a la reputación corporativa como un recurso intangible basado en el historial de logros, señales y comportamientos de las compañías.

La reputación corporativa tiene una serie de características. Por ejemplo, según el Centro de Reputación Corporativa de la Universidad de Oxford (2020), la reputación le pertenece a quienes observan y juzgan a las organizaciones, no a las organizaciones mismas; por este motivo, aunque las organizaciones pueden gestionar las señales, las narrativas y las redes en las que participan, no poseen ni controlan completamente su reputación. Otra de las características de la reputación corporativa es que no es única, es decir, las compañías se relacionan y generan redes con múltiples grupos de interés. Las compañías construyen o destruyen una reputación por algo, por ejemplo, por la calidad, el cumplimiento o el servicio; y con alguien, por ejemplo, con los clientes, los empleados o los proveedores. Se puede construir una reputación positiva con un grupo de interés y con respecto a una característica especial, por ejemplo, una compañía puede ser reconocida entre sus clientes por la calidad de sus productos, sin embargo,

puede tener una reputación negativa entre sus proveedores o empleados con respecto al cumplimiento de sus obligaciones. Adicionalmente, la reputación corporativa se puede construir a partir de narrativas y señales positivas de comunicación que involucran historias y formas de presentarse frente a los grupos de interés y las redes en las que las compañías participan.

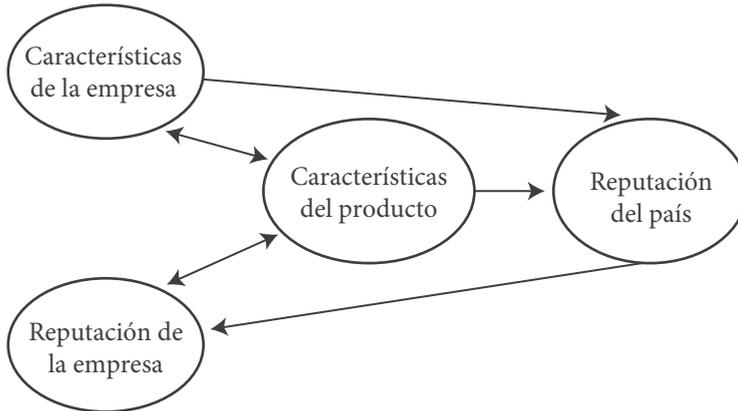
La reputación corporativa, positiva o negativa, tiene múltiples implicaciones y consecuencias. Por lo general, una reputación favorable conduce a un apoyo y respaldo de los grupos de interés, que puede traducirse en lealtad, compromiso, participación e incluso defensa de la compañía frente a posibles riesgos o escándalos. Adicionalmente, la reputación corporativa contribuye no solo a la atracción de recursos financieros, capital humano e intelectual, sino al desempeño organizacional y a la creación de valor y de ventajas competitivas (Fombrun, 2012).

Como lo afirma Newburry (2012) la reputación corporativa ocurre dentro de contextos regionales, nacionales e internacionales, de manera que la imagen, la identidad y la reputación del país de origen de las compañías también ejerce un rol importante en las percepciones y evaluaciones que los grupos de interés internacionales tienen de empresas, productos o marcas extranjeras. En diferentes estudios (Han, 1989; Kang y Yang, 2010) se sostiene que las personas tienden a asociar países con atributos favorables o desfavorables; además, cuando se relacionan con empresas o productos extranjeros y no se cuenta con la suficiente información u obtenerla resulta muy costoso, con frecuencia se transfieren los atributos del país a las empresas o productos que se originaron allí. En otras palabras, el país de origen puede actuar como un predictor de percepciones y atributos hacia las compañías y sus productos y marcas (Chisik, 2002).

Como afirma Newburry (2012), existe evidencia empírica para sostener que la relación de causalidad entre la reputación corporativa y la reputación de país es bidireccional, es decir que la reputación de las empresas influye la reputación de su país de origen y viceversa (véase figura 1). Muchos consumidores no tienen una relación directa con otros países, por lo que se basan en su relación con productos, marcas y empresas extranjeras para formarse ideas y construir juicios

sobre algún país en particular. De una manera similar, el país de origen de una compañía genera un efecto sobre los grupos de interés internacionales, efecto que actúa como un simplificador de atributos positivos y/o negativos e influencia la reputación de las empresas provenientes de un mismo país.

FIGURA 1. REPUTACIÓN CORPORATIVA Y REPUTACIÓN DE PAÍS



FUENTE: ADAPTADO DE KANG Y YANG (2010) Y NEWBURRY (2012).

De acuerdo con Vélez-Ocampo y González-Pérez (2019), hay varios vínculos entre la reputación corporativa y la internacionalización, por ejemplo con respecto a mayor facilidad de internacionalización y mayor legitimidad de las empresas intensivas en conocimiento; adicionalmente, las empresas originarias en países con alta reputación usualmente disfrutan de una mejor aceptación internacional mientras que aquellas que pertenecen a mercados emergentes con frecuencia sufren de desventajas asociadas a su origen a través de la desventaja por origen emergente (Madhok y Keyhani, 2012). Esta desventaja se asocia a un conjunto de situaciones estructurales que por lo general están presentes en los mercados emergentes, por ejemplo, el bajo desarrollo y sofisticación de los mercados de origen, las debilidades en infraestructura y logística, las bajas competencias gerenciales y, muy especialmente, las debilidades de credibilidad y legitimidad percibidas por los grupos de interés de los países de destino.

Las evidencias

A continuación, se presentan tres casos con diferentes compañías en las cuales las dinámicas políticas internas y externas del país tuvieron impactos no solo en la reputación corporativa sino además algunas implicaciones económicas que afectaron las compañías analizadas. Estos casos son presentados de una forma descriptiva y general sin abordar detalles de los tomadores de decisiones, de manera que pueden servir de ilustración para evitar conflictos en situaciones similares en el futuro.

Compañía: Delta Air y Zara

Riesgos enfrentados: conflictos políticos internos

La República de China Taiwán y la República Popular de China (RPC) son una entidad política única, pero la historia desde el momento mismo de su creación ha llevado a tener la percepción de que son separadas. En 1949 se declara la creación de la RPC bajo el liderazgo de Mao Zedong, después de una intensa guerra civil entre el Partido Popular Chino y los nacionalistas. Estos, son obligados a su retirada y confinados en la isla de Formosa, que recién había vuelto al dominio de Pekín en 1945. El Partido del Koumintang funda, entonces, una nueva república y comienza una lucha independentista que hasta el día de hoy no ha prosperado, por el contrario, se debilita cada vez más, ante el creciente protagonismo de la China continental. China la considera parte integral de su territorio y quien se atreva a insinuar lo contrario se hará presa fácil de las represarías de Beijín. Taiwán, protegida militar y diplomáticamente por los Estados Unidos, no tiene autonomía como cualquier país. Su gobierno realiza una fuerte y constante campaña diplomática para que, tanto países como instituciones y corporaciones internacionales, la consideren un Estado independiente. Lo que es cierto en el imaginario de servidores públicos o ejecutivos y produce serios conflictos diplomáticos y comerciales.

En este contexto, Delta Air y la marca de moda española Zara, en sus acciones de profundización de lazos comerciales inician en el 2008 una agresiva campaña de mercadeo en países orientales, una de ellas era simple: la actualización de sus sitios web. En su programación tanto Taiwán como la RPC fueron clasificados como dos países diferentes. Así, los clientes que deseaban realizar una compra podían identificar a Taiwán como país de origen o destino y no como una subdivisión del Estado Chino, una provincia, tal y como es considerado por Beijing.

Como consecuencia, los responsables de la vigilancia comercial no tardaron en notarlo. Inmediatamente generaron quejas de alto nivel ejecutivo y político, causando la salida del sitio web por más de cinco días hasta que la situación se aclarara. Los responsables de cada compañía tuvieron que adelantar acciones de compromiso y muestras de respeto a Pekín, el cual desplegó su propaganda nacionalista para ir en contra de la reputación de Delta y Zara.

En Taiwán, la situación fue diferente y se tomó como una afrenta al sentimiento independentista de China. Aunque los efectos fueron menos fuertes, la respuesta de las empresas fue tomada como un reconocimiento de la soberanía de la China continental sobre la isla. Toda una encrucijada en la cual nadie quisiera estar sumergido. Sin embargo, los dos pueden coexistir y las marcas deben mostrarse lo más neutrales posible, ya que se hace frente a un entorno con grandes rasgos de nacionalismo y de alta intervención estatal en la vida económica, social y política.

Compañía: Odebrecht

Riesgos enfrentados: gobernanza, discriminación y favoritismos

América Latina es una región donde la corrupción y la debilidad institucional parecen estar al orden del día. Así se puede apreciar en los informes de transparencia internacional (Index, 2019) y Reporte Mundial de Competitividad del Foro Económico Mundial, en los que más de veinte países aparecen por

encima del puesto 60 del ranking en ambas categorías. Se evidencian graves problemas para la transparencia en la contratación pública y una calidad institucional que deja muchas brechas para la entrega de dádivas y todo tipo de entramados de corrupción. En la tabla 2 se evidencia la relación entre corrupción y debilidad institucional reflejada en los reportes mencionados, además de los montos de pagos que alcanzó la compañía en los países donde se vio involucrada.

La debilidad institucional y la corrupción aparecen en una relación indisoluble, las dos hacen parte de los lastres de subdesarrollo y pobreza que se propagan por América Latina y el Caribe, así como en otras latitudes alrededor del mundo. Muchas empresas o ejecutivos de estas aprovechan estas puertas abiertas por las élites políticas de los países a los que desean entrar para ganar o ampliar sus mercados.

En diciembre de 2016, Odebrecht y una de sus filiales petroquímicas se declararon culpables y llegaron a un acuerdo con las autoridades de los Estados Unidos, Brasil y Suiza para pagar una multa de 3,5 mil millones de dólares, por los hechos de corrupción en los que habían participado en más de doce países en América Latina. No hace mucha falta contextualizar el caso de Odebrecht, que pasó de ser una de las compañías de infraestructura más respetadas y famosas de occidente a ser el foco del escándalo de corrupción más grande de la historia (US Justice Department, 2016).

Aunque la empresa tiene sus orígenes en 1923, cuando fue fundada por el alemán Emilio Odebrecht, bajo el nombre Emilio Odebrecht & Cía., es en 2001 cuando comienza un proceso de expansión. Brasil al igual que el continente está en apuros para desarrollar su infraestructura de conectividad vial y eléctrica. En este nicho, la compañía de ingeniería encuentra una gran oportunidad para incrementar rápidamente su participación y se aprovecha de la facilidad de corromper el sistema para lograrlo. Como la estrategia funcionó en casa, decidieron comenzar a internacionalizar sus servicios y su *modus operandi*. En menos de diez años había ganado licitaciones en más de quince países, aun en los más diversos ambientes políticos. La compañía alcanzó a tener operaciones directas en 25 países e indirecta en 98 mediante la exportación de servicios técnicos y de consultoría ingenieril.

TABLA 2. RELACIÓN ÍNDICES DE CORRUPCIÓN Y CALIDAD DE INSTITUCIONES VS. SOBORNOS CASO ODEBRECHT

PAÍS	ÍNDICE DE CORRUPCIÓN I.T	CALIDAD DE INSTITUCIONES WEF	ÍNDICE CORRUPCIÓN WEF	MONTO DE LOS SOBORNOS EN MM DÓLARES
Estados Unidos	23	20	22	
Chile	26	32	26	Invest. en curso
Argentina	66	88	73	35
Ecuador	93	106	99	33,5
Colombia	96	92	85	11
Panamá	101	80	81	59
Perú	101	94	91	29
Brasil	106	99	91	320
El Salvador	113	132	91	Invest. en curso
Bolivia	123	134	111	Invest. en curso
México	130	98	116	10,5
República Dominicana	137	86	110	92
Paraguay	137	115	111	Invest. en curso
Guatemala	146	121	121	18
Venezuela	173	141	N/D	98

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INTERNATIONAL TRANSPARENCY (2019), WWF (2019) Y US DEPARTMENT OF JUSTICE (2016).

Odebrecht y otras empresas constructoras de su *holding* formaron esencialmente un ‘cartel’ para hacerse a contratos públicos con gobiernos regionales y nacionales, que canalizarían un porcentaje del monto total facturado a los bolsillos de los políticos e intermediarios. Una vez que salió a la luz este caso

de corrupción, los tentáculos estaban tan extendidos, a tantos niveles, que era inevitable que esta compañía se mantuviera unida (Romero y Sreeharsha, 2016).

Las consecuencias no se hicieron esperar, además de la encarcelación de varios de altos funcionarios, la cancelación de cientos de contratos, la renegociación de otros, indemnizaciones, expropiaciones, confiscaciones, cierre de cuentas bancarias, un largo etcétera. Su plantilla de personal pasó de 180 000 empleados a 48 000 en tan solo cinco años (Romero. et al). Finalmente, en diciembre de 2019 la empresa se declara en bancarrota y decide cerrar todas sus operaciones de manera paulatina en el horizonte de cinco años. La relación de su nombre con corrupción ya es indisoluble.

Compañía: General Motors

Riesgo enfrentado: conflicto interno

Uno de los casos más representativos del estudio de los riesgos geopolíticos y la reputación corporativa corresponde a la participación de la multinacional estadounidense General Motors en Sudáfrica en la segunda mitad del Siglo xx, más específicamente entre 1971 y 1986. Aunque la inversión extranjera directa de compañías estadounidenses en Sudáfrica inició a principios del siglo xx, las mayores oportunidades de inversión se dieron a mediados del siglo, justo cuando las políticas segregacionistas del *apartheid* se estaban instaurando (Malone y Roberts, 1994). Este sistema de segregación incluyó la clasificación de individuos basada en su origen étnico y color de piel, de tal forma que las viviendas, hospitales, colegios, iglesias, zonas de esparcimiento e incluso condiciones laborales dentro de las empresas fueron estrictamente legislados con base en la apariencia física, origen e identidad de los ciudadanos.

En los años cincuenta y sesenta un conjunto de leyes sudafricanas reguló los beneficios que los ciudadanos blancos tenían con respecto a las condiciones laborales y sociales. Posteriormente, a partir de los años setenta, se empezaron a gestar movimientos internacionales en contra del *apartheid* que luchaban

por eliminar el racismo y la inequidad social en Sudáfrica. Compañías internacionales, entre ellas General Motors, Ford, 3M y Citibank, empezaron a recibir mayores presiones de sus grupos de interés para hacer público su rechazo al *apartheid* y al racismo. En los años setenta e inicios de los ochenta ciudadanos estadounidenses y europeos se negaban a invertir y apoyar a empresas que tuvieran operaciones en Sudáfrica, como una forma de presionar acciones más contundentes. A su vez, grupos activistas y defensores de derechos humanos presionaban a las compañías extranjeras para que se manifestaran en contra de la segregación, implementaran políticas anti-*apartheid* en sus instalaciones e incluso salieran de Sudáfrica (Gray y Karp, 1994).

Según Malone y Roberts (1994), desde 1970 hasta 1977, General Motors tuvo una respuesta principalmente defensiva frente a las presiones y peticiones de grupos de interés internacionales. En este periodo la compañía presentó informes anuales en los que explicaba acciones como el aumento en el porcentaje de empleados negros para defender su permanencia en el país. Sin embargo, en el reporte de 1977 se evidenció un cambio en la actitud defensiva por una un poco más proactiva que buscaba ser un agente de cambio positivo y un líder entre las compañías estadounidenses que operaban en Sudáfrica. Los llamados Principios Sullivan, desarrollados por el líder religioso León Sullivan, quien además de ser afroamericano era miembro de la junta directiva de General Motors, buscaban cumplir con la ley, demostrar consistencia y ganar legitimidad. A través de los Principios Sullivan, General Motors y posteriormente más de cien empresas estadounidenses manifestaron su respaldo a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la libertad de asociación, la promoción de condiciones laborales justas, el rechazo a la corrupción, el apoyo al mejoramiento en las condiciones de vida de las comunidades en donde la compañía opera, la transparencia y la contribución para que otras empresas también adoptaran los Principios.

Ya en los años ochenta, General Motors dio un paso adelante en la lucha en contra del *apartheid*, especialmente al hacer público su rechazo y al manifestar que haría lo que tuviera a su alcance cambiar esta política. Adicionalmente General Motors presentó una ampliación de los Principios Sullivan y explicitó su

apoyo a la igualdad de derechos. En 1986, General Motors anunció su retiro de Sudáfrica a través de la venta de su subsidiaria a un grupo local. Las principales razones que comunicó la compañía para tomar esta decisión fueron las pérdidas y un futuro económico desalentador en ese país. Finalmente, a principios de los años noventa y después de una serie de negociaciones entre partidos y organizaciones políticas, el apartheid fue desmontando.

Conclusiones

La relación entre los riesgos geopolíticos, la reputación corporativa y la internacionalización empresarial es intrincada, compleja e incluso ambigua. Especialmente, debido a que los múltiples actores estatales y no estatales (multinacionales) que intervienen tienen agendas que con frecuencia pueden entrar en conflicto. Las compañías multinacionales no operan internacionalmente en el vacío o en un universo mediado enteramente por las fuerzas del mercado. Tanto las instituciones formales como las informales de los países de destino de las multinacionales ejercen presiones para que el comportamiento y las decisiones de las empresas se ajusten a sus expectativas; sin embargo, al operar en múltiples contextos institucionales, las multinacionales se ven obligadas a desarrollar estrategias de adaptación que les permitan cumplir con sus objetivos estratégicos, gestionando apropiadamente los riesgos geopolíticos y sus relaciones con múltiples grupos de interés.

Ante esta situación, los líderes empresariales necesitan desarrollar una visión sistémica del entorno de los negocios con dos características: más global y analítica. Cuando se hace referencia a una visión sistémica, se alude a la capacidad de observar y analizar el entorno en sus múltiples conexiones causas y consecuencias. Aun un hecho que se puede considerar insignificante, como la clasificación de un país en una región geográfica inexacta, puede ofender a una nación entera y llevar a una compañía a verse enredada en conflictos de escala internacional.

Ahora bien, la característica analítica es un llamado a la prelación de los datos y a la evidencia empírica antes que a la intuición o a las afinidades personales

o políticas. En el análisis de los riesgos geopolíticos apartarse de sus pasiones suele ser bastante útil para alcanzar mejores resultados. Como se puede ver en el caso Odebrecht, por ejemplo, la corrupción no tiene tintes de partidos; el fenómeno se acomodó tanto en derechas como izquierdas y las consecuencias fueron nefastas para toda la sociedad de la región latinoamericana. Conseguir objetivos empresariales a costa de lo que sea puede traer resultados nefastos en múltiples factores tanto de la compañía como de la sociedad. La reputación corporativa puede ser uno de ellos, pero en muchos casos no es el único ni el más importante.

Por su parte, los valores éticos de los líderes empresariales se ven reflejados en los comportamientos de la marca. La conectividad ha vuelto más vulnerables a las organizaciones que, por actos que pueden considerarse insignificantes, se ven envueltas en batallas mediáticas de las cuales, casi siempre, salen mal libradas. Encontrar el equilibrio será considerado un verdadero arte.

Referencias

- Aguila, J. y Monguet, J. M. (2010). *Por qué algunas empresas tienen éxito y otras no*. Deusto.
- Alon, I., Gurumoorthy, R., Mitchell, M. C. y Steen, T. (2006). Managing micropolitical risk: A cross-sector examination. *Thunderbird International Business Review*, 48(5), 623-642. <https://doi.org/10.1002/tie.20113>
- Bonilla-Calle, D. (2021). El análisis de riesgos geopolíticos en la estrategia de internacionalización. En D. Bonilla-Calle (comp.), *Entorno Global de las organizaciones: estrategias para internacionalización empresarial* (pp. 247-275). CEIPA.
- Bremmer, I., y Keat, P. (2010). *The fat tail: the power of political knowledge in an uncertain world*. Oxford University Press.
- Brink, C. H. (2016). *Measuring Political Risk* (2.ª ed.). Routledge Taylor & Francis Group.
- Centro de Reputación Corporativa, Universidad de Oxford. (2020). *Oxford University Centre for Corporate Reputation*. <https://www.sbs.ox.ac.uk/>

research/centres-and-initiatives/oxford-university-centre-corporate-reputation

- Chipman, J. (2016). Why your company needs a foreign policy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/09/why-your-company-needs-a-foreign-policy>
- Chisik, R. (2002). Reputational comparative advantage and multinational enterprise. *Economic Inquiry*, 40(4), 582-596. <https://doi.org/10.1093/ei/40.4.582>
- Deephouse, D. L., Newburry, W. y Soleimani, A. (2016). The effects of institutional development and national culture on cross-national differences in corporate reputation. *Journal of World Business*, 51(3), 463-473. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.12.005>
- Flint, C. (2016). *Introduction to geopolitics* (3.^a ed.). Routledge.
- Fombrun, C. J. (2012). The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences. En M. L. Barnett Y T. G. Pollock (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (pp. 94-113). Oxford University Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. y Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- González, S. G. (2013). La reputación como ventaja competitiva sostenible. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (45), 203-210. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi45.1845>
- Gray, K. R. y Karp, R. E. (1994). Corporate Social Responsibility: The Sullivan Principles and South Africa. *Visions in Leisure and Business*, 12(4), 1-16. <https://scholarworks.bgsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1470&context=visions>
- Han, M. (1989). Country Image: Halo or Summary Construct? *Journal of Marketing Research*, 26(5), 222-230. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.4244&rep=rep1&type=pdf>
- International Transparency (2019). *Corruption Perception Index*. http://www.transparency.org/news/feature/cpi_2019_now_is_the_time_for_action.

- Kang, M. y Yang, S. (2010). Comparing Effects of Country Reputation and the Overall Corporate Reputations of a Country on International Consumers' Product Attitudes and Purchase Intentions. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 52-62. <https://doi.org/10.1057/crr.2010.1>
- Lybeck, E. (2017). *An Analysis of Nassim Nicholas Taleb's. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Macat Library. <https://doi.org/10.4324/9781912281206>
- Madhok, A. y Keyhani, M. (2012). Acquisitions as Entrepreneurship: Asymmetries, Opportunities, and the Internationalization of Multinationals from Emerging Economies. *Global Strategy Journal*, 2(1), 26-40. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.002>
- McKellar, R. (2010). *A short guide to political risk*. Gower.
- Newbury, W. (2012). Waving the flag: the influence of country of origin on corporate reputation. En M. L. Barnett y T. G. Pollock (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (pp. 240-259). Oxford University Press.
- Malone, D. y Roberts, R. (1994). An Analysis of Public Interest Reporting: The Case of General Motors in South Africa. *Business and Professional Ethics Journal*, 13(3), 71-92. <https://doi.org/10.5840/bpej199413320>
- Rice, C. y Zegart, A. (2018). Managing 21st-century political risk. *Harvard Business Review*, 130-138. <https://hbr.org/2018/05/managing-21st-century-political-risk>
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. y Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033-1049. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573108>
- Romero, S. y Sreeharsha, V. (2016, 21 de diciembre). 2 Brazilian Companies Said to Be Settling Bribery Case. *The New York Times*, Section B, 2. <https://www.nytimes.com/2016/12/20/business/dealbook/brazil-bribery-odebrecht-braskem.html>
- Thams, Y., Alvarado-Vargas, M. J. y Newbury, W. (2016). Geographical diversification as a predictor of MNC reputations in their home nations.

- Journal of Business Research*, 69(8), 2882-2889. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.057>
- US Department of Justice. (2016). *Odebrecht and Braskem plead guilty and agree to pay at least \$3.5 billion in global penalties to resolve largest foreign bribery case in history*. <https://www.justice.gov/opa/pr/odebrecht-and-braskem-plead-guilty-and-agree-pay-least-35-billion-global-penalties-resolve>
- Vélez-Ocampo, J. y González-Pérez, M. A. (2019). Analyzing foreign expansion and corporate reputation: review and future research agenda. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(4), 586-608. <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2019-0110>
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- World Economic Forum. (2020, 15 de enero). *The Global Risks Report 2020*. *World Economic Forum, Davos*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>
- Yamakawa, Y., Khavul, S., Peng, M. W. y Deeds, D. L. (2013). Venturing from emerging economies. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(3), 181-196. <https://doi.org/10.1002/sej.1158>

GESTIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS



Francisco Javier Palomares Vaughan

Lucía de la Cueva García Teruel

¿Cómo citar este capítulo?

How to cite this chapter?

Palomares Vaughan, F. J. y García Teruel, L. (2021). Gestión en la implementación de las políticas públicas. En C. A. Montoya Agudelo y E. D. Rave Gómez (eds.), *Elementos del desarrollo organizacional como fundamento para la competitividad del siglo XXI* (pp. 447-468). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, Fondo Editorial Ceipa, Fondo Editorial Institución Universitaria de Envigado y Publicaciones Empresariales UNAM-FCA.

DOI: <https://doi.org/10.16925/9789587603316>

RESUMEN

En este capítulo los autores retoman documentos en los que analizaron, por una parte, aspectos relacionados con la comparativa entre gestión y administración, y por otra el asunto de las políticas públicas y su gestión, uniendo los conceptos en ellos tratados e incorporando aquí una revisión documental más profunda, para presentar de forma integral conceptos relacionados entre gestión y administración desde la visión empresarial y las políticas públicas, temas todos estos que se han trabajado desde hace tres décadas como *nueva gestión pública*. Inicia el documento con la temática de gestión y administración, presentando un análisis documental que nos lleva a entender el concepto de gestión y sus diferentes aplicaciones. Continuando con la idea central, se presenta una profunda descripción de las políticas públicas como vías que el Estado aplica para cubrir las demandas de la ciudadanía. Se retoma, en esta sección, la descripción de sus dispositivos y los diferentes tipos de políticas públicas aplicadas. Más adelante el documento trabaja específicamente el tema de la gestión y la nueva gestión de las políticas públicas. Finaliza con una descripción de los problemas y obstáculos a los que se han enfrentado las políticas públicas en su gestión.

PALABRAS CLAVE: políticas públicas, gestión, gestión pública.

ABSTRACT

In this chapter, the authors return to documents in which they analyzed, on the one hand, aspects related to the comparison between management and administration. and on the other, the subject of public policies and their management, uniting the concepts discussed in them and incorporating here a deeper documentary review, to present in a comprehensive way, concepts related between management and administration from the business vision and public policies, and all topics these, which have been worked on for three decades as New public management. The document begins with the topic of management and administration, presenting a documentary analysis that leads us to understand the concept of management and its different applications. Continuing with the central idea, a deep description of public policies is presented as ways that the state applies to meet the demands of citizens. In this section, the description of their devices and the different types of public policies applied are taken up. Later, the document works specifically with the theme of management and new management of public policies. Finally, with a description of the problems and obstacles that public policies have faced in their administration.

KEYWORDS: Public policies, management, public management.

RESUMO

Neste capítulo os autores voltam a documentos nos quais analisaram, por um lado, aspectos relacionados à comparação entre gestão e administração. e de outro, o tema das políticas públicas e sua gestão, agregando os conceitos nelas discutidos e incorporando aqui uma revisão documental mais aprofundada, para apresentar de forma abrangente, conceitos relacionados entre gestão e administração a partir da visão empresarial e das políticas públicas, e todos os temas estes, que vêm sendo trabalhados há três décadas como Nova gestão pública. O documento inicia com o tema gestão e administração, apresentando uma análise documental que nos leva a compreender o conceito de gestão e as suas diferentes aplicações. Dando continuidade à ideia central, uma descrição profunda das políticas públicas é apresentada como formas que o Estado aplica para atender às demandas de cidadania. Nesta seção, é feita a descrição de seus dispositivos e os diferentes tipos de políticas públicas aplicadas. Posteriormente, o documento trabalha especificamente com o tema da gestão e da nova gestão das políticas públicas. Por fim, com uma descrição dos problemas e obstáculos que as políticas públicas têm enfrentado em sua gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas públicas, gestão, gestão pública.

Introducción

Actualmente se está viviendo un grave problema de desempleo derivado de la crisis sanitaria como consecuencia de la pandemia de la COVID-19, y los Estados deben reaccionar para hacer frente a sus efectos económicos negativos. El Banco Interamericano de Desarrollo (Altamirano et al., 2020) ha recomendado la adopción de diversas políticas públicas que pueden ayudar a fortalecer la economía tan debilitada en América Latina y el Caribe.

El documento menciona que las estrategias que cada país siga deberán considerar diversos panoramas, tomando en cuenta de manera inmediata el distanciamiento social, en el corto plazo la recesión y buscar estrategias para, en un largo plazo, iniciar la recuperación. Sugiere la intervención del Estado, por un lado, para apoyar a los individuos que han perdido su empleo (dentro y fuera de la formalidad) o fuentes de ingreso, y por el otro para tratar de proteger el empleo existente, para detener el impacto negativo en el bienestar familiar. Al intervenir el Estado de manera adecuada en los mercados laborales asegura fuentes de ingresos que podrían ayudar a salir más rápido de una recesión económica, que se ha derivado de esta crisis sanitaria.

Como política pública que apoya a los empleos formales tendría como objetivo indirecto detener los costos fiscales por la pérdida de empleos que disminuyen la tributación necesaria para el mismo Estado y por el otro la cotización a la seguridad social.

Entre los programas que recomienda el BID podemos mencionar, en relación con los desempleados, transferencias monetarias a quien no tiene protección social, empleos temporales, a mediano plazo activar políticas para capacitar laboralmente a los individuos y posibilitarles el acceso en su momento a un mejor empleo, implementar o fortalecer los programas de servicio público de empleo para acercar a las personas en busca de empleo hacia oportunidades laborales en sectores más dinámicos de la economía.

Con relación a los empleos aún existentes presentar alternativas y estrategias que los protejan y disminuyan la posibilidad de futuros despidos. El BID propone

apoyos con subsidios, compensaciones a la contribución de seguridad social, buscando la contraparte del compromiso empresarial de mantener la empresa.

Las medidas no serían homogéneas en todos los países, sino que deben tomarse en cuenta las circunstancias específicas de cada uno, como las diferencias de los efectos en cada territorio, la existencia o no de programas sociales previos, la capacidad de ingresos financieros del presupuesto gubernamental.

Entre las políticas laborales que se han estado aplicando ya en diferentes países se pueden mencionar: el trabajo a distancia (*home office*) para disminuir contagios y seguir activos en la empresa; en algunos países que han podido disminuir el aislamiento, han aplicado jornadas reducidas y o alternadas. Se han agilizado las transferencias económicas, bonos a jubilados que no tienen empleo formal, apoyos a personas afectadas físicamente por la enfermedad; en los países que cuentan con programas de seguro de desempleo se ha ampliado su elegibilidad.

Todo lo anterior suena bien, pero al observar la realidad resulta muy complicado llevar a cabo dichas políticas. Para la implementación de las políticas públicas se requiere contemplar diversos aspectos y hacer llegar muchos recursos, no solo financieros, sino de cualquier índole. Por ello los gobiernos deben tener presente que, para poder llevar a cabo estas alternativas públicas, sobre todo en fenómenos emergentes tan destructivos como el que se vive hoy en día, es necesario un quehacer no a través de ideas aisladas, sino de toda una metodología de implementación y de gestión de las políticas públicas. Es precisamente en este último tema en el que el presente capítulo, estructurado en cinco apartados, pretende ahondar.

En el primero se define el concepto de gestión y se diferencia del de administración, con el fin de conocer cuáles deben ser los alcances de gestión de la implementación de las políticas públicas. En el segundo apartado se define el concepto de políticas públicas. En el tercer apartado se presenta una aproximación al concepto de la nueva gestión de las políticas públicas, como corriente teórica en la administración pública. El cuarto apartado trata de los posibles obstáculos que se pueden presentar al implementar políticas públicas

bajo este nuevo enfoque. Y finalmente, en el quinto se presentan algunas ideas a manera de conclusión.

Gestión y administración

El término *gestión* ha cobrado fuerza en los años recientes y se ha separado del paradigma clásico de la administración y/o del *management*, resultando de uso común tanto en la empresa como en las aulas universitarias. Se hace gestión administrativa, gestión educativa, gestión gubernamental, gestión social, y una larga lista de apellidos que acompañan al concepto. En algunos casos se han definido, incluso, ciencias de la gestión. Pero ¿qué se debe de entender por gestión? ¿Qué hace diferente la gestión de la administración? En las siguientes líneas se realiza una aproximación a su concepto, siempre desde la perspectiva administrativa; ya se explicará el por qué.

Es evidente que el término de gestión nace en el ámbito administrativo (Audet y Déry, 1996; Casassus, 1999; López y Mariño Arévalo, 2010), puesto que en las diversas definiciones encontradas se hace referencia a las organizaciones o empresas. Desde una perspectiva etimológica (Huergo, 2003) la palabra gestión tiene como origen el vocablo latino *gestio-onis*, que indica una acción de llevar a cabo, o *gestio-onem* que alude a las acciones que se realizan para la consecución de alguna tarea (Moliner, 1998). Por otro lado, también se encuentra relacionada con *gesta*, es decir, lo realizado. López y Mariño Arévalo (2010) ubican la gestión como consecuencia del término *genere* que implica conducir, dirigir e incluso gobernar. Ya en términos más conceptuales, Amat (2000) define la gestión como un conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. De esta manera se entiende que la gestión tiene relación directa con la formulación, ejecución y control de los planes estratégicos de las organizaciones. Así mismo, mediante la gestión las organizaciones tienen interacción con el medio en el que se desenvuelven, así como con sus integrantes tales como los proveedores, los clientes, la competencia, el gobierno y, en general, todos aquellos que constituyen la cadena de valor que se desarrolla en

las organizaciones. Todo lo anterior hace que la gestión ayude a desarrollar las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.

Es decir que por gestión se entienden todas aquellas acciones relacionadas con actividades dirigidas a la realización y el desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad (Salgueiro, 2001). Esta idea se ve reforzada por Hernández (2001) que asegura que la gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas. Para Fantova (2003) la gestión se identifica con el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto; desde este enfoque la gestión implica ordenar, coordinar, y asumir de manera responsable ese asunto o proyecto, y organizar y controlar los recursos y procesos de principio a fin.

Casassus (1999) retoma una definición un tanto clásica de la gestión, estableciendo que se trata de la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización. De tal manera que la gestión implica acciones de planificar y administrar, y se concibe como “la generación y manutención de recursos y procesos en una organización (pública o privada) para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra” (Casassus, 2000, p. 4). La gestión bajo este enfoque nos lleva a lograr la optimización de los recursos para lograr el objetivo planteado.

Al definir gestión la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1998) es más específica y nos dice que esta se refiere al *cómo*, al modo en que se van estructurando los diferentes elementos del proyecto o programa y a la dinámica de sus actores, las funciones de cada uno, y al proceso cuyo fin es el cumplimiento de las metas planteadas de producción e impacto; de esta manera, la gestión implica entonces evaluación.

De la misma manera, y para ser consistente, se revisó el origen etimológico de la palabra administración. Algunos autores (Chiavenato, 2004; Oliveira, 2002) hacen alusión a su origen latino: *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Uno de los teóricos

de la administración más reconocido es Mintzberg (1984), quien se refiere a la administración como un proceso que diseña y mantiene el entorno en el que, mediante el trabajo en grupos, los individuos cumplen los objetivos que se ha planteado la organización. Por otro lado, Chiavenato (2004) afirma que: “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10). Con otro concepto, Hitt et al. (2006) definen la administración como: “El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p. 8). Hasta aquí pareciera que gestión y administración es similar, es decir, la acción con el fin de cumplir los objetivos.

Por su parte Koontz et al. (2012) presenta a la administración como

Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol—, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un *arte*, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse *ciencia* (p. 15).

Esta definición eleva el plano de análisis al considerar la administración como una ciencia que abarca distintas facetas de la conducción de una organización, además de las distintas áreas en las que dicha conducción se puede llevar a cabo. Así, el concepto de administración se refiere a un campo de conocimiento (en general, de reciente surgimiento) alrededor del cual se ha configurado toda una profesión, que hoy está avanzando hacia su consolidación como disciplina científica (Sanabria, 2007).

Parece, entonces, que la diferencia entre gestión y administración se encuentra en el ámbito de aplicación. La administración es la disciplina general que estudia lo referente a las organizaciones, los recursos con los que cuenta, los participantes que intervienen en ellas y los procesos que llevan a cabo

para lograr sus objetivos. Por su parte la gestión se concentra en el estudio de las actividades necesarias a realizar en las organizaciones para conducirla de acuerdo con lo planeado con los recursos requeridos y por las personas involucradas. Es decir, como lo concluye Cassasus (2000a): “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p. 3).

Políticas públicas

¿Qué se entiende por políticas públicas? Las políticas públicas son la esencia de las acciones de los gobernantes en busca de la generación de bienestar para la sociedad. Tamayo (1997) establece que las políticas públicas son el "conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios" (p. 281). Pallares (1988) las identifica como el conjunto de actividades del Estado que intervienen directamente en la actividad económica e inciden en la sociedad por muy diversas vías. En el texto de Lahera (2002) las políticas públicas se definen como los cursos de acción relacionados con un objetivo público definido de manera democrática y que son desarrollados por el sector público, principalmente, pero en muchas ocasiones con la participación de la comunidad y el sector privado. Chac y Soto (2002) plantean que las políticas públicas son acciones que tienden a la solución de problemas públicos, que son consecuencia de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera más eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad. Cardozo (2006) define las políticas públicas como el fenómeno social, administrativo y político específico, resultado de un proceso de sucesivas tomas de posición, que se concretan en un conjunto de decisiones, acciones u omisiones, asumidas fundamentalmente por los gobiernos, que traducen, en un lugar y periodo determinado, la respuesta preponderante frente a los problemas públicos vividos por la sociedad civil. Por su parte Aguilar y Lima

(2009), concluyen que la política pública no es cualquier actividad o acción gubernamental, sino un conjunto de acciones intencionales y causales, orientadas a la realización de un objetivo de interés o beneficio público y cuya normatividad, personal, instrumento, herramientas y recursos se llevan a cabo de acuerdo con el cumplimiento de las funciones públicas de los organismos que las generan. Están encaminadas a dar respuesta a los puntos más vulnerables (Romero, 2013), sus instrumentos condicionan las capacidades del Estado para enfrentar los problemas que afectan a una sociedad.

Como se puede observar y concluir, las políticas públicas son las directrices de los Estados modernos para el control social cuyo fin es de interés público. De esta manera, el término política pública suele referirse a las acciones del Estado, a sus relaciones con los demás miembros de la sociedad y al modo en que ejerce el gobierno. En la práctica, las políticas públicas se expresan en los planes, programas y proyectos dirigidos directa o indirectamente por el Estado.

Desde un plano técnico (Gómez, 2012), las políticas públicas son sistemas complejos de decisión y control que, en la práctica, se expresan de cuatro formas complementarias:

Dispositivos jurídicos: toda política pública debe respaldarse en la normatividad jurídica del país de manera coherente para garantizar su legitimidad. Por ejemplo, el marco legal, principalmente la Constitución Política que establece la estructura y funcionamiento del Estado, haciendo evidente el respeto y fomento de los derechos de la sociedad en todo momento.

Dispositivos administrativos: referidos al conjunto de mecanismos y procedimientos específicos como la planificación y el soporte burocrático (a cargo del Estado o de agentes privados que trabajen para él o agentes comunitarios) que llevan a reducir la incertidumbre y garantizar su éxito. Desde esta perspectiva la política pública presenta de manera sistemática sus objetivos esperados, estrategias y recursos necesarios, estableciendo criterios para realizar una evaluación continua del desempeño, incluyendo calificaciones de rankings comparativos.

Dispositivos de control ideológico: para que las directrices sean conocidas, aceptadas y adoptadas requieren de estos dispositivos que implican básicamente

un control ideológico de la educación (formal, no formal e informal) y la propaganda de transmisión controlada (como una forma intencional ordenada de influencia persuasiva en los contextos político e ideológico principalmente). Es necesario que se tengan estrategias para difundir los objetivos y enfoques de la política pública, mantener informados de manera veraz y oportuna a los actores y destinatarios que hacen parte de toda política, ya que deben tomar conciencia de lo que forma y necesita la sociedad, no solo persuadir sino también concientizar de la importancia y de las estrategias para la implementación de la política específica.

Mecanismos contractuales: básicamente apoyados en contratos, acuerdos y tratados sobre asuntos públicos. Independientemente de que estos los maneje el sector público o privado, se debe velar porque los contratos garanticen el cumplimiento de fines sociales del Estado y el bienestar común. En países democráticos se han apoyado con frecuencia en contratos, tratados o acuerdos para la gestión de las políticas públicas. Dado el caso, el sector público se vuelve copartícipe del gobierno para cubrir las necesidades específicas de la sociedad, de acuerdo con los objetivos y metas planteados por la política pública específica.

Todos estos dispositivos son complementarios; razón por la cual, para que las políticas públicas logren implementarse y cumplir sus objetivos deben contemplar una combinación eficiente de todos estos.

Al referirse a la identificación de las políticas públicas mencionemos algunos tipos según sus objetivos específicos (Gómez, 2012):

Políticas promotoras: cuyo objetivo es resolver un problema de interés público. Suelen apoyarse en dispositivos ideológicos complementándose con medidas administrativas y jurídicas. Promueven actitudes hacia el bienestar, por ejemplo, en el área de la salud. programas de prevención y programas nutricionales, del cuidado ambiental, etc.

Políticas protectoras de bienes considerados de interés público: su objetivo es proteger a un sector de la sociedad frente a una amenaza previamente detectada, su éxito puede estribar en la capacidad del Estado para contrarrestar la amenaza, para lo cual es importante el respaldo político, jurídico y social, de tal manera que su gestión involucra aspectos legales, y mecanismos de control

y vigilancia efectivos. Para ello requiere apoyos administrativos. Estas políticas generalmente se encuentran orientadas hacia la sociedad vulnerable. Se pueden mencionar los programas de protección al migrante, contra la violencia de género y a beneficio de niños en condición de calle; programas que pretenden la defensa en todo momento de los derechos fundamentales.

Políticas reguladoras de intereses en conflicto: se presentan donde hay intereses divergentes, aunque legítimos, ante asuntos de interés público; ejemplos de estas políticas son aquellas relacionadas a los derechos de autor, patentes, uso de suelo, control de precios a productos básicos, etc.

Políticas reparadoras de un daño: cuyo fin es resarcir y revertir los daños considerados públicos. Requieren constante vigilancia para su seguimiento y cumplimiento; en este caso podría incluirse también los programas de inclusión de género y grupos indígenas, o programas de apoyo contra desastres naturales, demandando fundamentos jurídicos.

Políticas sancionadoras: su objetivo es resolver prácticas que van en contra del interés público. En este caso pueden considerarse las políticas anticorrupción, o las sancionadoras por la conducción en estado de ebriedad; en estas políticas es posible incluir también la defensa contra la violencia doméstica, aplicándose sanciones sociales, administrativas e incluso penales.

Todas ellas se apoyan para su realización y aplicación en los diferentes dispositivos administrativos, jurídicos e ideológicos, así como en los mecanismos contractuales descritos anteriormente.

Es posible asegurar que, si el contexto político es favorable, la formulación y aplicación de las políticas públicas podrán responder a procesos administrativos encaminados a garantizar la racionalidad de las decisiones, reducir la incertidumbre y asegurar los fundamentos del orden social. En otras palabras, ninguna técnica administrativa podrá garantizar el desarrollo exitoso de una política pública mientras esta no logre el suficiente respaldo político. Por ello entendemos que varias de las técnicas involucradas en la gestión de las políticas públicas están enfocadas en el manejo de los intereses y la capacidad de los actores para influenciar las decisiones de manera clara y transparente. Como menciona Gastélum (2009) en su reseña sobre el análisis y gestión de las políticas

públicas, es la etapa de implementación de las políticas el punto crítico en el que debe ponerse atención, pues si esta no tiene un diseño adecuado los actores pueden buscar su propio beneficio y alejarse del objetivo esencial que debe estar enfocado en el bienestar de la sociedad.

Ahora, bien es importante considerar que la implementación de las políticas públicas también tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades de los receptores de esas políticas. Como lo establece Roth (2002) el cambio de paradigmas de la gestión pública demuestra un desplazamiento del centro de interés. No solamente el aspecto político es de relevancia, la obtención de resultados que satisfagan las necesidades del gobernado es una condición indispensable que le proporciona legitimidad a la autoridad.

La nueva gestión de políticas públicas

Ahora bien, de acuerdo con lo revisado en el primer apartado del presente documento, si se entiende la gestión como el proceso que realiza las actividades necesarias, definidas por la organización, para conducirla de conformidad con lo planeado, con los recursos requeridos y por las personas involucradas, al cumplimiento de metas y objetivos, entonces para el caso de la gestión pública son las organizaciones de gobierno quienes, a través de la definición de las políticas públicas y su gestión, deben lograr el cumplimiento de los objetivos públicos planeados. De esta manera, resulta que la mejor manera de medir el éxito del gobierno es a través de la evaluación de su desempeño orientado a resultados. El gobierno debe preocuparse no solo por ejercer el presupuesto, sino principalmente por ofrecer resultados a la sociedad (Arellano y Cabrero, 2005). De tal manera que la gestión pública se convierte en un punto medular para valorar la capacidad gubernamental y administrativa, pues son estas capacidades las que hacen posible la consecución de los fines públicos que legitiman a los sistemas políticos y sus políticas.

La nueva gestión propone la introducción de la lógica de la gestión privada, poniendo en este modelo una mayor cercanía del servidor público a las demandas

de los ciudadanos; enfatiza en la necesidad de profesionalizar y capacitar al funcionario en ámbitos específicos de cada área (Spano Tardivo, 2016).

Una idea acertada sobre lo que se busca con la nueva gestión pública sería la que expone García Sánchez (2007):

[...] la Nueva Gestión Pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad (p. 44).

De esta manera, la nueva gestión pública pone énfasis en la profesionalización, en el desempeño y los resultados, enfocándose en la productividad, la eficiencia, la eficacia y la legitimidad. Al convertirse el Estado en un garante del bien común, que responde y toma las demandas de la sociedad, debe por un lado ser legítimo, equitativo y competitivo, y por el otro modernizarse e incorporar elementos de liderazgo, principios de gerencia y aplicarlos al ámbito público, y para ello realizar una planificación estratégica aplicando en todo momento indicadores de desempeño, control y gestión (Corsi, 2010). Lo anterior, bajo un marco analítico en la toma de decisiones de las organizaciones públicas en el entorno de las dimensiones política, económica y social (De la Garza Montemayor et al., 2018).

Así, para garantizar su cumplimiento y calidad, la política pública contiene indicadores de desempeño medibles, por lo que equipos de profesionales del área, que trasciendan los diferentes gobiernos en tiempo, deben aplicar un proceso sistemático de observación, medición, análisis y evaluación de la intervención estatal focalizado, principalmente, en la evaluación integral del impacto que las políticas públicas alcanzarán. Actualmente, se ha destacado y se ha trabajado en ello, para que los ciudadanos interesados ejerzan sus derechos de participación de manera informada y tengan acceso a información veraz y oportuna con relación a la gestión de los servicios públicos y, especialmente, sobre los avances y resultados de las políticas públicas que de alguna manera los involucran.

Con ello se estará trabajando en el proceso de transparencia que ha exigido la ciudadanía (Larenas, 2010) y que implica apertura y comunicación y obliga la rendición de cuentas, y acceso a la información pública en tiempo y forma, tanto del uso del poder como de los recursos invertidos en el cumplimiento de los objetivos planteados, de tal manera que se le dé credibilidad y genere confianza al actuar del Estado; esta transparencia es un hecho político vinculado a la democracia, que involucra entonces al ciudadano y su participación por un lado, y por el otro, al Estado —como sujeto activo por la obligatoriedad de dar información— en el cumplimiento de su deber (Spano Tardivo, 2016).

Desafíos para la nueva gestión pública

De acuerdo con documentos presentados por la CEPAL (1998), son muchos y de muy diversa índole los problemas que enfrenta la gestión de las políticas sociales. El tamaño y el carácter de estos problemas se deriva por un lado de las características de las organizaciones que las formulan, ejecutan y evalúan y por el otro de la influencia que ejercen las condiciones bajo las que debe prestarse el servicio que se haya ofrecido.

En América Latina, dice Beatriz Romero (2013), la crisis en las políticas públicas, como las educativas, de empleo, de seguridad, de salud, y en general en las destinadas al bienestar de los ciudadanos, ocasiona una crisis de gestión debido a la operación errática de las instituciones encargadas de aplicar las políticas públicas, lo cual crea condiciones desfavorables que inducen a una crisis de confianza en los políticos y los administradores del Estado. Así, los esfuerzos realizados para hacer eficiente la gestión de las políticas públicas en América Latina no han sido lo suficientemente enérgicos como para alcanzar los resultados perseguidos (CEPAL, 1998). Por ese motivo se debe lograr el perfeccionamiento de la gestión para alcanzar esta meta. Entre los problemas a los que se enfrenta la gestión podemos mencionar los siguientes:

- › Falta de precisión en los programas y proyectos en cuanto a tiempos, metas, falta de especificación de criterios para la medición de la eficiencia y del impacto.

- › Capacidad insuficiente para dar solución integral a los problemas, pues las competencias se fragmentan entre diversos organismos o dependencias o incluso programas.
- › Tendencia general del aparato público hacia la centralización, cuando es necesaria la descentralización para ampliar el alcance de las metas cumplidas.
- › Incongruencia entre las técnicas de gestión y las formas de organización del trabajo con la naturaleza de las tareas de los programas y proyectos.
- › Excesiva burocracia y resistencia al cambio, falta de comunicación entre los ejecutores y los planeadores.
- › Carencia de sistemas de información fiables y precisos para monitorear y evaluar la implementación e impacto de las políticas sociales.
- › Falta de personal experto en evaluación y aplicación de programas y proyectos.
- › Ausencia de incentivos para mejorar la gestión no solo con relación al presupuesto para llevarla a cabo, sino también alicientes motivacionales que lleven a los funcionarios a un mejor desempeño.
- › Dificultad para lograr la participación social de los grupos a quienes van dirigidas las políticas sociales, pues la más de las veces los más pobres no tienen la información necesaria, no tienen influencia, están desorganizados y dispersos, sin poder influir en las decisiones del grupo que gestionará la política social.

Es un grave error el hecho de que, con frecuencia, la gestión de los programas y proyectos sociales se oriente exclusivamente por los criterios de maximizar la cobertura y minimizar los costos; la gestión social es más compleja, pues debe evaluarse el impacto sobre los beneficiarios y la eficiente asignación y utilización de los recursos.

Si se habla de impacto, entonces la organización y la gestión de los programas sociales deberán tomar en cuenta dos aspectos: los grados de estandarización

de los bienes o servicios a entregar, y la homogeneidad o heterogeneidad de la población objetivo a la que están destinados.

Al respecto la llamada nueva gestión pública se orienta a producir servicios y productos socialmente valiosos, a garantizar la calidad del servicio, a la satisfacción de usuarios y a producir e incrementar el valor para el público tanto a corto como a largo plazo (Olavarría, 2010).

En el análisis que realiza Duque Daza (2013) sobre las diferentes concepciones de la gestión pública, considerando su concepción moderada, desde una perspectiva que acepta la presencia de pugnas, intereses y conflictos, pero con la posibilidad de que se puedan resolver concertadamente por medio de mecanismos de participación y liberación y una acción participativa del ciudadano, se le da a la democracia un papel determinante ya que ofrece cada vez mayores espacios para que se puedan construir propuestas colectivas, acciones concertadas y manejos del patrimonio público con criterios incluyentes y equitativos (Duque Daza, 2013).

Conclusión

Se puede concluir que la gestión pública es la herramienta que tiene el Estado para implementar políticas públicas que satisfagan las aspiraciones de los ciudadanos. Por esto debe ser una prioridad de Estado trabajar en los procesos de mejoras en la gestión pública, pues con ello está en juego, en gran medida, un mayor bienestar para los ciudadanos (Olavarría, 2010). Pero esta gestión no debe limitarse a la ejecución de un presupuesto o a la cobertura de una población, sino que debe tener elementos evidentes que permitan medir el cumplimiento de los objetivos planeados. Lo cual a su vez implica procesos de planeación perfectamente elaborados, de manera que la definición de los recursos, ya sean materiales, financieros o humanos, para la realización de dicho fin sea clara y permita la integración de todos los elementos necesarios para la ejecución de la política y, como consecuencia, para el logro de los fines sociales para los que fue creada.

Es así como se puede deducir que la eficacia en la gestión de las políticas públicas se desprende de procesos de investigación con rigor metodológico que permitan detectar las problemáticas a resolver, jerarquizar dichas problemáticas, diseñar estrategias para su solución, lo cual sin duda alguna, producirá que la implementación de estas políticas cumplan los objetivos planteados hacia la búsqueda del bienestar de la sociedad a quien se dirigen.

Referencias

- Aguilar, C. y Lima, M. (2009). *¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas?* www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm
- Amat, J. (2000). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Ediciones Gestión.
- Arellano, D. y Cabrero, E. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de las organizaciones: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y Política Pública*, XIV(3), 599-618. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13314307.pdf>
- Cardozo, M. (2006). *La evaluación de políticas públicas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México*. Porrúa.
- Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. En UNESCO, *La gestión: en búsqueda de sujeto* (pp. 13-14). UNESCO.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas del tipo A y el tipo B*. UNESCO.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1998). *Gestión de programas sociales en América Latina*. CEPAL.
- Chac, M. y Soto, O. (2002). *Participación ciudadana y políticas públicas en el municipio*. Movimiento Ciudadano por la Democracia.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill Interamericana.

- Corsi, P. (2010). Hacia un Estado más eficiente. En *Teoría Pública y Gestión Pública*, (pp. 35-42). Universidad Miguel de Cervantes-Konrad Adenauer Stiftung.
- De la Garza Montemayor, D., YllánRamírez, E. y Romero Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-48. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i81.23467>
- Duque Daza, J. (2013). Concepciones de la política y su incidencia en la gestión pública. *Agora USB*, 13(1), 421- 436. <https://doi.org/10.21500/16578031.97>
- Fantova, F. (2003). Perspectivas en gestión de servicios sociales. *Zerbitzuan*, 1-33.
- García Sánchez, I. (2007). La Nueva Gestión: Evolución y tendencias, *Presupuesto y Gasto Público*, (47), 37-64.
- Gastélum, C. (2009). Análisis y gestión de políticas públicas. Reseña. *Gestión y Políticas Públicas*, 18(2), 496-501. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792009000200007
- Gómez, R. (2012). Gestión de políticas públicas: aspectos operativos. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 30(2), 223-236. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v30n2/v30n2a11.pdf>
- Hernández, M. (2001). *El control de Gestión Empresarial*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, ISPJAE.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. Pearson Education.
- Huergo, J. (2003). *Los procesos de Gestión*. IPAP
- Koontz, H. (1994). *Elementos de Administración*. McGraw Hill.
- Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Larenas, C. (2010). Transparencia y probidad de la gestión pública. En *Teoría política y gestión pública* (pp.42-53). Universidad Miguel de Cervantes—Konrad Adenauer Stiftung.
- López, P. A. y Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias*

- Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, 18(2), 75-93. <https://doi.org/10.18359/rfce.2273>
- Minzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Olavarría, M. (2010a). Efectividad en la gestión pública chilena. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, (52), 11-36. <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1172>
- Pallares, F. (1988). Las políticas públicas: El sistema político en acción. *Revista de estudios políticos*, (62), 141-162.
- Romero, B. (2013). Las políticas públicas como muestra de gestión de un Estado. *Pensamiento Americano*, 6(11), 114-121. <https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/pensamientoamericano/article/view/123/141>
- Roth, A. (2002). *Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación*. Aurora.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 9(13), 155-194. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1040>
- Spano Tardivo, P. (2016). El principio de la transparencia de la gestión pública en el marco de la teoría del buen gobierno y la buena administración. *Revista digital de la Asociación Argentina de Derecho Administrativo*, (15), 226-268. <https://doi.org/10.14409/aada.voi15.6071>
- Tamayo, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón y E. Castillo, *La nueva administración pública* (pp. 281-312). Alianza.

SOBRE LOS AUTORES

Jhon Fredy Acevedo Restrepo

Candidato a Doctor en Administración, Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, Especialista en Alta Gerencia, Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín.
E-mail: jhon.acevedor@ucc.edu.co

Jhon Jaime Arango Benjumea

Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas, Magíster en Administración, Especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos, Especialista en Alta Gerencia, Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría. Profesor investigador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín.
E-mail: jhon.arangob@campusucc.edu.co

Wilson Andrés Arcila-Sánchez

Magíster en Gestión y Dirección de Proyectos. Profesor, Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

E-mail: waarcila@correo.iue.edu.co

Stela Basso Montoro

Doutora em Agronomia. Estágio de Pós-Doutorado em Administração. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

E-mail: stela.montoro@unesp.br

Daniel Bonilla Calle

Candidato a Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Antioquia. Profesor y director del programa de Negocios Internacionales de CEIPA Business School.

E-mail: daniel.bonilla@ceipal.edu.co

Elton Eustáquio Casagrande

Livre-Docente em Economia de Empresas. Professor Associado. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

E-mail: elton.eustaquio@unesp.br

Carlos María Fernández-Jardon Fernández

Doctor en Ciencias Económicas; Doctor en Ciencias Matemáticas. Profesor titular de Econometría en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Vigo, España.

E-mail: ardon@uvigo.es

David Ferreira Lopes Santos

Livre-Docente em Administração Financeira. Professor Associado. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

E-mail: david.lopes@unesp.br

Nicolás Gallego-Duque

Magíster en Finanzas. Profesor, Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

E-mail: nagallego@correo.iue.edu.co

Lucía de la Cueva García Teruel

Doctora en Administración, Investigadora de la Universidad Vasco de Quiroga, A.C., México, Departamento de Investigación Institucional.

E-mail: ldelaCueva@uvaq.edu.mx

Santiago Gutiérrez Broncano

Doctor en Organización de Empresa. Universidad de Castilla la Mancha.

E-mail: santiago.gutierrez@uclm.es

Juan Jover Rojo

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad San Pablo CEU – Madrid.

E-mail: juanjover@gmail.com

César Alveiro Montoya Agudelo

Doctor en Administración, Magíster en Gestión Pública, Especialista en Docencia Universitaria, Especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud

en el Trabajo. Profesor investigador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín.

E-mail: cesar.montoyaag@campusucc.edu.co

Oscar Diego Muñoz

Magíster en Gestión de Organizaciones. Profesor, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín.

E-mail: oscar.monoz@campusucc.edu.co

Luz Marina Mora

Magíster en Gestión de Organizaciones. Profesora, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín.

E-mail: luzm.mora@campusucc.edu.co

Joan Esteban Moreno-Hernández

Magíster en Negocios Internacionales. Profesor, Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

E-mail: jemoreno@correo.iue.edu.co

Ana Cristina Ortega Barro

Maestra en Administración de Organizaciones. Profesora de tiempo completo, Facultad de Contaduría y administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.

E-mail: aortega@fca.unam.mx

Francisco Javier Palomares Vaughan

Doctor en Administración, Investigador de la Universidad Vasco de Quiroga, A.C., México, Decanatura de Negocios.

E-mail: fpalomares@uvaq.edu.mx

Pastor Emilio Pérez Villa

Magíster en Ciencias Geológicas. Profesor-asociado investigador UCC, Medellín, Grupo de Investigación GDO.

E-mail: pastor.perez@campusucc.edu.co

Quintin Pittendrigh

M.S. Applied Statistics, M.S. Financial Economics. Purdue University.

E-mail: pittendrigh01@gmail.com

Elkin Darío Rave-Gómez

Doctor en Economía y Empresa. Profesor, Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

E-mail: edrave@correo.iue.edu.co

Yaqueline Román Castaño

Doctora en Administración. Profesora, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, Colombia.

E-mail: edroman@udem.edu.co

Mercedes Rubio Andrés

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad San Pablo
CEU – Madrid.

E-mail: Mrubio@ceu.es

Luis Cristian Soto-Jáuregui

Candidato a Doctor en Administración Estratégica de Empresas, Magíster
en Dirección Estratégica con énfasis en Recursos Humanos y Gestión del
Conocimiento. Docente de tiempo completo, Fundación Universitaria CEIPA,
Medellín, Colombia.

E-mail: luis.soto@ceipa.edu.co

Yarmin Lorena Tabora Morales

Magíster en Educación, Est. Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud
en el Trabajo. Profesora Investigadora, Corporación Universitaria Minuto de
Dios; Fundación Universitaria CEIPA.

E-mail: ytabordamor@uniminuto.edu.co

Nilda Catalina Tañski

Doctora en Administración; Magíster en Administración de Negocios. Profesora
en la Facultad de Ciencias Económicas, UnaM, Argentina. Directora del
Programa de Posgrados en Administración FCE, UnaM.

E-mail: nilda_tanski@hotmail.com

Víctor Hugo Uribe Castrillón

Magíster en Economía Solidaria y Desarrollo Territorial. Profesor TC UCC, Medellín, Grupo de Investigación GDO.

E-mail: victor.uribec@campusucc.edu.co

Santiago Valcacer Rodrigues

Mestre em Administração de Empresas. Analista Financeiro. Agility Monitoramento.

E-mail: santiago.valcacer@gmail.com

Miguel Ángel Vásquez Mira

Candidato a Doctor en Administración, Magíster en Administración, Especialista en alta gerencia. Profesor investigador, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín.

E-mail: miguel.vasquez@campusucc.edu.co

Juan Vélez Ocampo

Doctor en Administración, Magíster en Negocios Internacionales. Profesor asistente y coordinador académico de la Maestría en Administración de la Universidad de Antioquia, Medellín.

E-mail: juan.velez28@udea.edu.co

Paddy Reiza Verde-Fasil

Candidato a Doctor en Administración Estratégica de Empresas, Magíster in Business Administration (MBA). Docente, Universidad Continental, Huancayo, Perú.

E-mail: pverde@continental.edu.pe

**ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
FUNDAMENTO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SIGLO XXI**

Se terminó de imprimir en
en el mes de, en los talleres de
Se utilizó la familia tipográfica Minion Pro
y fue impreso en papel