

Estrategias para la competitividad de las organizaciones



Estrategias para la competitividad de las organizaciones

Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Nagles García, Nofal

Estrategias para la competitividad de las organizaciones / Nofal Nagles García...[y otros once].

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad Ean, Universidad Alas Peruanas, 2020.

188 páginas.

ISBNe 9789587566390

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Pequeña y mediana empresa | 2. Competitividad |
| 3. Planeación estratégica | 4. Innovaciones en la empresa |
| 5. Cadenas de suministro | 6. Sostenibilidad |

658.022 CDD23

Todos los derechos reservados.

ISBNe 9789587566390

© Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2019 Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

© UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. N° 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

Contenido

Presentación	5
Capítulo 1. Capacidades dinámicas para la innovación: estrategia para la competitividad sustentable de las organizaciones Nofal Nagles García, Ph. D.	7
Capítulo 2. Impacto de la tecnología en el mercado de trabajo como factor de competitividad de las mipymes Ph. D. Omar Orlando Ovalle Mora	41
Capítulo 3. Revisión de la administración de la cadena de suministros con un enfoque estratégico dentro del sector automotriz Lic. Lilian Denise Briano Alcaraz PhD Francisco Arturo Bribiescas Silva	63
Capítulo 4. Análisis teórico de la administración desde el enfoque científico hasta los enfoques contemporáneos: revisión para la gestión estratégica y competitividad de las empresas Dra. Lorena Piñeiro Cortes Mg. Adolfo Hernando Hernández Hernández Ph. D. María del Pilar Ramírez Salazar	81

Capítulo 5.

Análisis de las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría abarrotes, y su incidencia en la visión estratégica en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto

Mg. Diego Armando Matituy Torres

Mg. Mario Fernando Arcos Rosas

107

Capítulo 6.

Análisis de recordación de marca en la competitividad de las ONG en Colombia

Mg. Oscar Javier Auza Mora

139

Capítulo 7.

El marketing como estrategia de competitividad de las mipymes de Cartagena: una metodología de intervención desde la universidad pública

Mg. Paola Mouthón Ramos

Mg. José David Patiño Moncada

157

Presentación

El libro **Estrategias para la competitividad de las organizaciones** es el resultado de la investigación realizadas en el marco de la colaboración y cooperación de los integrantes de la RED RADAR y de los diversos proyectos que los investigadores realizan bajo el auspicio de las Universidades que la integran.

El libro **Estrategias para la competitividad de las organizaciones** explora diversas estrategias para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, Pymes, está integrado por siete capítulos que abordan diversas temáticas como capacidades dinámicas en la competitividad, tecnologías en el mercado laboral para la competitividad, la cadena de suministros del sector automotriz, la administración y la gestión estratégica y competitividad de las empresas, las marcas blancas en la visión de los hipermercados, la recordación demarca en la ONG en Colombia y el marketing como estrategia competitivas de las Pymes.

El libro se inicia con un abordaje de la competitividad desde la teoría de las capacidades dinámicas un concepto que surge en el campo de la estrategia y que tiene sus orígenes en el campo de la economía evolucionista, explorando algunas formas de innovación para contribuir a la competitividad de las organizaciones; lo cual se desarrolla en el capítulo 1. Capacidades dinámicas y sus efectos en la competitividad de las organizaciones.

El capítulo 2. Se tratan los impactos de la tecnología en el mercado laboral y sus implicaciones para la competitividad de las MiPymes explorando diversos efectos que ofrecen las alternativas tecnológicas existentes en el mercado laboral y sus respectivos efectos en la competitividad de la MiPymes; explorando tanto pérdida como la generación de empleos que implica la implementación de estas tecnologías.

El tercer capítulo 3. Revisión de la administración de la cadena de suministros con un enfoque estratégico dentro del sector automotriz explora la literatura de referencia identificando las oportunidades de optimización de la efectividad de las actividades logísticas ofreciendo nuevos métodos para gestionar la cadena de suministro en las organizaciones.

El capítulo 4. Análisis teórico de la administración desde el enfoque científico hasta los enfoques contemporáneos: revisión para la gestión estratégica y competitividad de las empresas explora las teorías administrativas considerando los contextos en el surgieron estas teorías y sus efectos en la productividad y competitividad de las organizaciones

En el capítulo 5. Análisis de las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría abarrotes, y su incidencia en la visión estratégica en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto explora las diversas perspectivas de las marcas blancas para los comercializadores, los maquiladores y los consumidores y el potencial para contribuir a la rentabilidad de las empresas.

En el sexto capítulo. Análisis de recordación de marca en la competitividad de las ONG en Colombia expone los efectos de la recordación de marca en las estrategias competitivas de las organizaciones sin fines lucrativos.

El texto se completa con el séptimo capítulo. El marketing como estrategia de competitividad de las MiPymes de Cartagena: una metodología de intervención desde la universidad pública explora las dificultades que enfrentan las MiPymes y que afectan su competitividad, entre las cuáles se destacan: inestabilidad en las reglas para la actividad empresarial, falta de estructuras estratégicas, la carga impositiva, deficiencias infraestructurales y escasa importancia que se da a la innovación y el conocimiento.

En síntesis, el libro expone diversas estrategias y enfoques para la mejora de la competitividad de las organizaciones de diversos tamaños incluyendo microempresas, pequeñas, medianas e incluso grandes empresas, ya que algunas de la estrategia pueden ser aplicadas en todo tipo de empresas.

Capítulo 1

Capacidades dinámicas para la innovación: estrategia para la competitividad sustentable de las organizaciones

Dynamic capabilities for innovation: strategy for the sustainable competitiveness of organizations

Ph. D. Nofal Nagles García¹

Resumen

Las transformaciones que suceden de manera permanente en el ambiente competitivo, exigen a las organizaciones que actúen y tomen decisiones en condiciones de ambigüedad, incertidumbre y múltiples alternativas de acción. Los escenarios competitivos actuales están saturados de océanos de información sin estructura, que provienen de múltiples fuentes, presentando diferentes grados de complejidad, formato y pertinencia. Estas condiciones generan un entorno incierto, caracterizado por factores cambiantes que afectan de manera significativa las operaciones y resultados empresariales.

Para hacer frente a los desafíos que surgen en este contexto, las organizaciones requieren ser flexibles y modificar a voluntad sus recursos, capacidades, conocimientos y experiencias, acorde con los cambios del entorno, esto implica anticipar los potenciales desafíos expresados en necesidades, dificultades y oportunidades; que requieren ser capitalizados mediante la generación de soluciones de alto valor para asegurar una posición competitiva sostenible.

¹ Doctor en Ciencias empresariales, Diploma de Estudios Avanzados (DEA) en Economía aplicada, Especialista en procesos de calidad e innovación, especialista en Pedagogía para el desarrollo del aprendizaje autónomo, Ingeniero industrial. Investigador Red RADAR.

En estas condiciones, lograr una posición competitiva sostenible requiere ser altamente creativos y generar valor diferenciado para los diversos grupos de interés, emprender procesos de innovación en forma sistemática y desplegar todo el potencial de las capacidades, los conocimientos, los recursos, las habilidades y las experiencias que dispone o puede acceder la empresa.

Esta situación se puede alcanzar con un efectivo desarrollo y despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación, las cuales permiten actuar en forma intencional para anticipar las necesidades, dificultades y oportunidades; al tiempo que se generan alternativas de acción que contribuyan a una efectiva rentabilización de las necesidades, dificultades y oportunidades anticipadas para asegurar una posición competitiva de vanguardia defendible y perdurable en el tiempo.

En este artículo se describirán las diversas formas de innovación que pueden emprender las organizaciones; así como las variables que determinan el desarrollo y despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación en las organizaciones, contrastando resultados empíricos con los desarrollos teóricos de la literatura de referencia.

Palabras Clave: Innovación sustentable, Estrategia competitiva, Competitividad sustentable, Capacidades dinámicas, Gestión del conocimiento.

Abstract

The transformations that happen permanently in the competitive environment, require organizations to act and make decisions in conditions of ambiguity, uncertainty and multiple alternatives of action. The current competitive scenarios are saturated with oceans of information without structure, which come from multiple sources, presenting different degrees of complexity, format and relevance. These conditions generate an uncertain environment, characterized by changing factors that significantly affect business operations and results.

To face the challenges that arise in this context, organizations need to be flexible and modify their resources, capacities, knowledge and experiences at will, according to the changes of the environment, this implies anticipating the po-

tential challenges expressed in needs, difficulties and opportunities. They need to be capitalized by generating high value solutions to ensure a sustainable competitive position.

In these conditions, achieving a sustainable competitive position requires to be highly creative and generate differentiated value for the different interest groups, to undertake innovation processes in a systematic way and to deploy the full potential of the capacities, knowledge, resources, skills and experiences that the company has or can access.

This situation can be achieved with an effective development and deployment of dynamic capacities for innovation, which allow acting intentionally to anticipate needs, difficulties and opportunities; At the same time, alternative actions are generated that contribute to an effective profitability of the needs, difficulties and anticipated opportunities to ensure a defensible and defensible long-term competitive position over time.

This article will describe the different forms of innovation that organizations can undertake; as well as the variables that determine the development and deployment of the dynamic capacities for innovation in organizations, contrasting empirical results with the theoretical developments of the reference literature.

Keywords: Sustainable Innovation, Competitive Strategy, Sustainable Competitiveness, Dynamic Capabilities, Knowledge Management.

Introducción

El cambiante ambiente competitivo de las organizaciones actuales exige una evolución al mismo ritmo de los cambios del entorno. Así que las organizaciones requieren desarrollar la capacidad para evolucionar en forma permanente para adaptarse a los cambios de su ambiente de actuación; es decir, la facultad para transformarse a voluntad y según las condiciones del ambiente competitivo, y para ello las capacidades dinámicas para la innovación ofrecen una excelente alternativa por su habilidad para: 1) anticipar las necesidades, las dificultades y las oportunidades que presenta la sociedad; 2) generar alternativas para atender a las necesidades y dificultades y capitalizar las oportunidades; 3) mantener la capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes del ambiente competitivo (Nagles, 2014).

En estas condiciones las capacidades dinámicas se constituyen en un factor clave para el fomento de la actividad innovadora de las organizaciones; porque permite generar iniciativas de innovación de diversos tipos para: 1) elaborar nuevos productos y servicios; 2) modificar los procesos productivos; 3) desarrollar nuevas formas de mercadeo; 4) transformar los sistemas de gestión; 5) generar modelos de negocio alternativos.

Para generar estas acciones innovadoras en forma permanente e intencional en las organizaciones, surge la concepción de capacidades dinámicas para la innovación, las cuales deben ser desarrolladas y desplegadas en forma efectiva por las empresas para rentabilizar las iniciativas innovadoras. Desde esta perspectiva, el propósito de este documento es explorar los desarrollos teóricos sobre: las capacidades dinámicas, las capacidades dinámicas para la innovación, la innovación, el desarrollo y despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación; para contrastarlos con los resultados empíricos sobre el desarrollo y despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación.

1. Las capacidades dinámicas

El término capacidades dinámicas surge a partir de los desarrollos teóricos sobre estrategia empresarial de Teece y Pisano (1994) y Teece, Pisano y Shuen (1997); sin embargo, sus raíces están en el campo de la economía, en los trabajos de Selznick (1957), que planteó la concepción de competencias distintivas entendidas como la habilidad para adaptarse a los propósitos y programas particulares de la organización, y en la idea de Penrose (1959) que consideraba los recursos como el potencial de servicios (competencias y capacidades) que las organizaciones pueden utilizar para cumplir su promesa de valor.

Estos desarrollos se complementan con la concepción de rutinas organizacionales (Nelson y Winter, 1982) que son las acciones que agregan valor a los insumos y que constituyen un factor clave en la generación de ventajas competitivas, el enfoque basado en los recursos que pueden ser tangibles y/o intangibles (Wernerfelt, 1984). Así que las capacidades facilitan y favorecen una óptima aplicación de los recursos para asegurar los resultados de la efectividad de la estrategia competitiva organizacional; que desde la teoría de las capacidades y recursos que pueden ser valiosos, únicos, inimitables e insustituibles (Barney, 1991) cuando hacen parte integral de los procesos sociotécnicos de la organización para mejorar el desempeño competitivo.

Las contribuciones teóricas continúan con el desarrollo de los conceptos: **capacidades absorbentes** (Cohen y Levinthal, 1990) definidas como la aptitud de las organizaciones para comprender el valor del conocimiento y su correspondiente apropiación y explotación comercial, **conocimiento arquitectónico** (Henderson y Clark, 1990) concebido como la habilidad para integrar los componentes y transformar las estructuras que integran un diseño específico, **competencias nucleares** (Prahalad y Hamel, 1990) referidas al aprendizaje colectivo de la organización para asegurar la coordinación de las habilidades de producción y su respectiva integración a las corrientes tecnológicas, **capacidades combinativas** (Kogut y Zander, 1992) asociadas a la efectiva explotación de los conocimientos y las tecnologías que domina la organización, **capacidades nucleares** (Leonard, 1992) asociadas a las acciones que permiten la integración de conocimientos a los sistemas técnicos que otorgan ventajas competitivas y diferencian a la organización en su ambiente de actuación.

Con base en los desarrollos de la teoría económica y la teoría de la estrategia, surgen las diversas concepciones de las capacidades dinámicas, que comienza con Teece, Pisano y Shuen (1997), que las separan en los dos vocablos definiéndolos en los siguientes términos: **capacidades**, referidas a la importancia de las acciones estratégicas para la efectiva adaptación, integración y reconfiguración del ambiente interno de la organización; **dinámicas**, asociadas a la condición cambiante del ambiente de actuación para optimizar la aplicación de las habilidades, recursos y competencias funcionales que permiten hacer frente a los acelerados cambios del entorno competitivo de la organización.

Ahora bien, con relación a las capacidades dinámicas, Eisenhardt y Martín (2000) las conciben como los procesos empresariales que posibilitan la integración, reconfiguran adquisición y despliegue de los recursos que generan cambios en el mercado. Zollo y Winter (2002) las definen como un modelo inteligente y estable de aprendizaje colectivo para generar y modificar las rutinas organizacionales que aseguren un efectivo desempeño competitivo de la empresa. Winter (2003) establece que son una colección de rutinas de alto nivel que integradas a los procesos generan un desempeño superior en los resultados en un área específica de la organización. Verona y Ravasi (2003) entienden las capacidades dinámicas como un subconjunto de competencias y habilidades que facilitan la creación de nuevos productos y procesos que respondan a los cambios del ambiente competitivo. Macpearson, Jones y Zhang (2004) las definen como la aptitud para integrar conocimientos y crear ventajas competitivas a través del uso de estrategias de aprendizaje.

Por otra parte, Kaminska-Labbé, Thomas y Sachs (2005) describen las capacidades dinámicas como procesos empresariales que integran, reconfiguran, ganan y liberan recursos para competir y transformar las condiciones mercado. Al respecto Andrevy y Chayka (2006) las definen como el conjunto de características organizacionales que promueven la renovación de las capacidades nucleares y aseguran su dinamismo. Pavlou y El Sawy (2007) las conciben como la habilidad para desplegar nuevas configuraciones de competencias operacionales relacionadas con la competitividad mediante una efectiva percepción ambiental, aprendizaje, actividades de coordinación y la integración de modelos de interacción.

Wang y Ahmed (2007) las asocian a comportamientos orientados constantemente a integrar, reconfigurar, renovar y recrear sus recursos y capacidades y a la actualización de sus capacidades nucleares en respuesta a los cambios ambientales para alcanzar y sustentar ventajas competitivas. Helfat *et al.* (2007) las describe como la capacidad de una organización para crear, extender o modificar de manera intencional su base de recursos. Teece (2007) las considera como los mecanismos de la empresa para reconfigurar procesos, productos y modelo de negocio para adaptarse a los cambios de los consumidores y las oportunidades tecnológicas; como se puede observar, las diferentes concepciones de las capacidades dinámicas enfatizan en habilidad para impulsar la transformación de los recursos y capacidades empresariales de manera que puedan responder a los cambios del entorno competitivo.

Es importante destacar que la efectividad de las capacidades dinámicas se fundamenta en la mejora permanente, la adaptación constante y evolución continua para responder con agilidad y oportunidad a los cambios del ambiente competitivo. Al respecto, Kolk y Püümänn (2008) plantean que las capacidades dinámicas son la fuente del desempeño superior de las organizaciones en ambientes turbulentos. Por su parte, Ambrosini, Bowman y Collier (2009) las relacionan con la capacidad para renovar las competencias con el propósito de lograr congruencia con el ambiente cambiante de negocios, por medio de la adaptación, la integración y la reconfiguración de las habilidades, recursos y competencias funcionales internas y externas de la organización. Barreto (2010) las concibe como el potencial de la empresa para resolver problemas en forma sistemática, formado por su tendencia a detectar las oportunidades y amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientadas al mercado y para cambiar su base de recursos; y Ahmad y Othman (2011) establecen que corresponde a una forma para crear ventajas competitivas a través de la frecuente introducción al mercado de nuevos productos y servicios, de manera que contribuyan a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Como se puede inferir de la revisión de la literatura de referencia, las capacidades dinámicas constituyen un concepto que está asociado a la facultad de las organizaciones para evolucionar en forma permanente mediante el desarrollo de la habilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes de ambiente competitivo de la organización, de manera que se mantenga o mejore la posi-

ción competitiva de la empresa. Es decir, que las capacidades dinámicas corresponden a la facultad de las organizaciones para reconfigurar los conocimientos, recursos, experiencias, procesos y estructuras para percibir y aprovechar las necesidades, dificultades y oportunidades que surgen en entorno de actuación.

2. La innovación

La innovación es un término de amplio uso en diversos ámbitos, incluido el empresarial y a muchas palabras se les agrega como adjetivo en diversas formas. Por lo tanto, es utilizado de múltiples maneras y con diferentes connotaciones y sentidos, lo cual genera aún mayor confusión sobre su alcance y limitaciones.

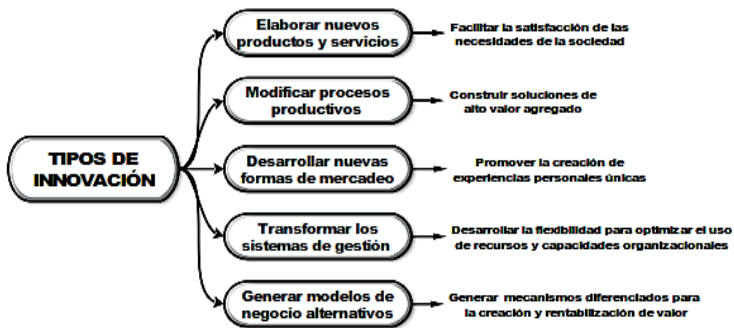
En términos generales, la innovación está asociada a los procesos de transformación económica, social y cultural de las sociedades, y uno de los factores clave que constituyen la base del crecimiento y progreso económico (Schumpeter, 1943). Así que, la innovación facilita la adaptación de las organizaciones a las circunstancias cambiantes del ambiente competitivo, y favorecen el crecimiento y desarrollo económico de la sociedad.

Los resultados de las acciones innovadoras realizadas por las organizaciones son los responsables del bienestar y confort de la sociedad y de la humanidad en general; por lo tanto, constituye la base del crecimiento y el progreso económico de una comunidad, sociedad o nación, contribuyendo a mejorar su competitividad. Por consiguiente, la innovación es una actividad que favorece la competitividad de las organizaciones a través de la generación de valor mediante diversas acciones: 1) la fabricación de nuevos productos o prestación de nuevos servicios; 2) la modificación de los procesos de transformación de los insumos en productos y servicios; 3) el desarrollo de nuevos mecanismos para la comercialización y mercadeo de productos y servicios elaborados; 4) la transformación de los sistemas de gestión empresarial; 5) el diseño e implementación de nuevos modelos de negocio (Schumpeter, 1934; Escorsa y Valls, 1985; Nagles, 2014).

En general, se puede establecer que las innovaciones en productos y servicios están orientadas a la satisfacción de las necesidades de la sociedad, las de procesos a la construcción de soluciones de alto valor agregado, las de mercadeo

a la creación de experiencias personales únicas, las de sistemas de gestión a la optimización del uso de recursos y capacidades y las de modelo de negocio a la generación de mecanismos diferenciados para la creación y rentabilización del valor. Estos tipos de innovación se sintetizan en la gráfica que se presenta a continuación y se describen en los párrafos siguientes.

Figura 1. Tipos de innovación



Fuente. Elaboración propia a partir de Schumpeter (1934); Escorsa y Valls (1985); OCDE (2006); Nagles (2014).

2.1. Innovaciones para elaboración de nuevos productos y servicios

La acción innovadora que permite a la organización la fabricación de nuevos productos y la prestación de nuevos servicios está enfocada al despliegue de procesos de creación de valor para ofrecer soluciones diferenciadas, que respondan a las necesidades de los clientes, mercados y sociedades. Desde esta perspectiva, es importante que las innovaciones en productos y servicios estén impulsadas por las dificultades y necesidades que enfrenta la sociedad; la cuales deben estar alineadas con los recursos y capacidades empresariales. Las innovaciones en productos y servicios están orientadas a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Al respecto, Collis y Montgomery (1995) plantean el concepto de la zona de creación de valor que corresponde el espacio de intersección que comparten: 1) las demandas de la sociedad; 2) la escasez de soluciones; 3) la apropiabilidad

empresarial. Por consiguiente, entre más demandas y necesidades existan en el ambiente competitivo de la organización más oportunidades de innovaciones en productos y servicios existen para las organizaciones que operan en estos mercados. Sin embargo, se requiere que la organización disponga de las capacidades y recursos –apropiabilidad empresarial– que le permitan capitalizar las oportunidades originadas en: 1) las necesidades y dificultades –demandas de la sociedad– y 2) en la ausencia de alternativas de solución para estas necesidades y dificultades –escasez de soluciones–.

Figura 2. Zona de creación de valor



Fuente: Collis y Montgomery, 1995.

Así que, entre mayor sea esta zona común, donde convergen y confluyen estos tres aspectos, la organización dispone de mayores oportunidades para emprender procesos de innovación rentables. Es decir, que la organización necesita desarrollar las capacidades para explotar las demandas de la sociedad expresadas en las necesidades, dificultades y oportunidades; y enfocar sus acciones innovadoras en la escasez de soluciones para generar soluciones diferenciadas y de alto valor agregado. Así que la zona de creación de valor se constituye en un escenario natural para la innovación y para que las organizaciones desplieguen su potencial de creación de valor (apropiabilidad empresarial).

2.2. Innovaciones para la modificación de los procesos productivos

La modificación de los procesos de transformación de los insumos en productos y servicios corresponde a la innovación en procesos, que tiene como

propósito la modificación de los procesos productivos y logísticos de la organización para lograr mejoras significativas en los costos, la calidad y los medios de distribución de los productos y servicios que ofrece al mercado. Por lo tanto, la innovación en procesos «implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y los programas» (OCDE, 2006, p. 59), que utiliza una empresa para el diseño, elaboración y distribución de sus productos y servicios. Esta forma de innovar en las organizaciones está enfocada hacia la creación de soluciones de alto valor agregado para clientes y consumidores.

La innovación en procesos desde la perspectiva de las operaciones incluye las transformaciones en los métodos, las técnicas, los equipos, las instalaciones y los programas que agregan valor a los productos y servicios, reducen los costos de producción y logística, optimizan la productividad de las operaciones y mejoran la calidad de los resultados. Así que, se pueden considerar innovaciones en procesos los cambios de maquinaria y equipo de producción; las modificaciones de las instalaciones y los procesos y procedimientos de conversión de los insumos en productos y servicios; la evolución en la logística de abastecimiento, transformación y distribución; el desarrollo, adquisición y adecuación de la tecnología; la generación de soluciones integrales, entre otras.

2.3. Innovaciones para el desarrollo de nuevas formas de mercadeo

El desarrollo de nuevos mecanismos para la comercialización y mercadeo productos y servicios elaborados por la organización, dirigidos a lograr una efectiva satisfacción de las necesidades de los consumidores y mercados atendidos, asegurar la apertura de nuevos mercados, posicionar los nuevos productos y servicios en el mercado, asignar un adecuado precio a los productos y servicios y renovar las prácticas promocionales (OCDE, 2006) para optimizar los resultados comerciales de la empresa. En cualquier caso, se trata de prácticas y métodos que nunca había utilizado la organización. Este tipo de innovaciones deben estar dirigidas a la generación de experiencias personales y únicas para cada cliente y consumidor.

Estas innovaciones en comercialización y mercadeo también pueden actuar sobre los aspectos estéticos del producto, sin modificar la funcionalidad y utilización. Por esta razón, se incluyen las innovaciones en las formas de presentación

de los productos y servicios, los cambios significativos en el envase y empaque, la ampliación de la gama de productos –nuevos sabores, nuevos colores, etc.– y las diversas modificaciones que generen una percepción o sensación de novedad en el producto y servicio.

Las innovaciones enfocadas al desarrollo de nuevas formas de comercialización y mercadeo incluyen las transformaciones significativas en los métodos de comercialización como los medios o formas de promocionar los productos y servicios, la creación de imagen de marca, los mecanismos para la diferenciación de los productos o servicios en el mercado, las estrategias para la fidelización de los clientes, las estrategias y procedimientos para la asignación de los precios y las formas de cobrar por los productos y servicios, la individualización y personalización de las experiencias de los clientes, entre otras.

2.4. Innovaciones para transformar los sistemas de gestión

La transformación de los sistemas de gestión empresarial está enfocada a la optimización de los resultados organizacionales para asegurar una efectiva rentabilización de las capacidades, recursos, conocimientos y experiencias invertidas en la actividad innovadora; es decir, incrementar la productividad empresarial y contribuir a un mejor desempeño competitivo en el mercado. Este tipo de innovaciones tiene como propósito fundamental desarrollar la flexibilidad de la organización para optimizar el uso de los conocimientos, habilidades, recursos y capacidades organizacionales.

Las innovaciones en sistemas de gestión permiten a las organizaciones acceder a recursos y capacidades no comerciales, como el conocimiento y capacidades de libre circulación, la participación en redes de relaciones que facilitan el acceso a recursos y capacidades en mejores condiciones que los competidores.

La rentabilización de las innovaciones en sistemas de gestión se alcanza mediante el despliegue de mejores prácticas organizacionales referidas a la estructuración de las acciones, actividades, procesos y procedimientos de gestión para facilitar la efectiva ejecución de las operaciones empresariales.

Esto implica desarrollar las capacidades para optimizar en forma significativa: la movilización de los conocimientos y experiencias a través de la empresa, los métodos y sistemas de aprendizaje empresariales, los procesos de capacitación y entrenamiento de los trabajadores y la gestión de los diversos sistemas y procesos organizacionales, estrategias y mecanismos para optimizar el uso de los recursos y capacidades empresariales, entre otras.

2.5. Innovaciones para generar modelos de negocio alternativos

El diseño e implementación de nuevos modelos de negocio entendidos como las diversas actividades organizacionales que se ejecutan para crear, distribuir y capitalizar valor en forma diferenciada. Al respecto, Gary Hamel (2004) plantea que es necesario superar los escenarios tradicionales de innovación, que enfatizan en los procesos, productos y servicios para avanzar hacia las innovaciones en conceptos de negocio para desarrollar la capacidad de innovación estratégica que permita a las organizaciones la generación de estrategias novedosas para la creación de valor y riqueza. Estas innovaciones enfatizan en la exploración, búsqueda e implementación de mecanismos diferenciados para la creación y rentabilización de valor en las organizaciones.

Los nuevos conceptos de negocio entendidos como “la capacidad de concebir de otra manera los negocios existentes a fin de crear nuevo valor para los clientes” (Hamel, 2004, p. 24), constituyen el mecanismo para poner en acción las innovaciones en modelos de negocio, porque posibilitan a las organizaciones imaginar formas alternativas para rentabilizar los recursos y capacidades empresariales. Estas innovaciones están enfocadas en la generación de valor en forma diferenciada y hacia la creación de nuevas reglas en el sector o industria.

Por otra parte, Alan Afuah (2004) propone que un modelo de negocio está definido por factores organizacionales y factores de industria que determinan los mecanismos de generación de valor. Los factores organizacionales corresponden a 1) los recursos; 2) las actividades; 3) las posiciones; y 4) los costos, a los cuales se puede agregar un quinto elemento referido a las capacidades.

Así que, un modelo de negocio poder ser definido como:

El conjunto de las actividades que realiza una empresa, cómo las realiza, cuándo las realiza y cómo utiliza sus recursos para realizar actividades, dada su industria, para crear valor superior para sus clientes (bajo costo o productos diferenciados) y alcanzar una posición para apropiar ese valor. (Afuah, 2004, p. 9)

Es decir, que las innovaciones en modelos de negocio están referidas a la generación de formas alternativas para la creación y explotación de valor en las organizaciones.

2.6. Procesos de innovación

Ahora bien, para asegurar un efectivo despliegue de los procesos de innovación en las diversas dimensiones: productos y servicios, procesos, comercialización y mercadeo, sistemas de gestión y modelo de negocio; es necesario organizarlos alrededor de tres factores que corresponden a 1) factores cognitivos; 2) factores organizacionales; y 3) factores económicos (Pavitt, 2003).

Los factores cognitivos están referidos a los mecanismos que utiliza la organización para generar y mantener los conocimientos, capacidades y experiencias para una óptima ejecución de las actividades de creación de valor. Los factores organizacionales están asociados a las formas como se realizan las diversas relaciones, acciones y actividades empresariales, es decir, el saber hacer de la organización. Los factores económicos están relacionados con las prácticas establecidas para movilizar los procesos de creación de valor en la dirección adecuada para obtener beneficios de la acción innovadora.

Así que, para optimizar los procesos de innovación desde una perspectiva interna, las organizaciones requieren alinear los instrumentos, las prácticas, las capacidades, los conocimientos y los recursos para facilitar y potenciar las acciones innovadoras. Esta alineación debe estar fundamentada en la creación de "un ambiente que promueva la actividad innovadora, con una mentalidad abierta de búsqueda permanente de nuevas soluciones a los problemas y dificultades que enfrentan los clientes, consumidores y sociedad en general" (Nagles, 2014, p. 51).

Es decir, que se requiere alinear las demandas de la sociedad con el potencial innovador de la organización para rentabilizar la actividad innovadora de las empresas. Por otra parte, para que los procesos de innovación generen beneficios, se requiere de la alineación de la condición innovadora interna de la organización, con las demandas de la sociedad, es decir, que las innovaciones generen alternativas de solución diferenciadas y con alto valor a las necesidades y dificultades de los consumidores y los mercados de referencia; así como, iniciativas que permitan capitalizar y rentabilizar las oportunidades que surgen de la dinámica del ambiente competitivo de la organización.

El proceso de innovación requiere mantener un efectivo flujo de saberes, habilidades y experiencias desde y hacia la organización, para movilizar los «procesos interactivos por los cuales el conocimiento es creado y se intercambia tanto dentro y fuera de las empresas como con otras organizaciones» (OCDE, 2006, p. 36) para impulsar las actividades innovadoras de las empresas. Así que, el proceso de innovación corresponde a las acciones sistemáticas que promueven la generación de innovaciones en forma permanente en las organizaciones.

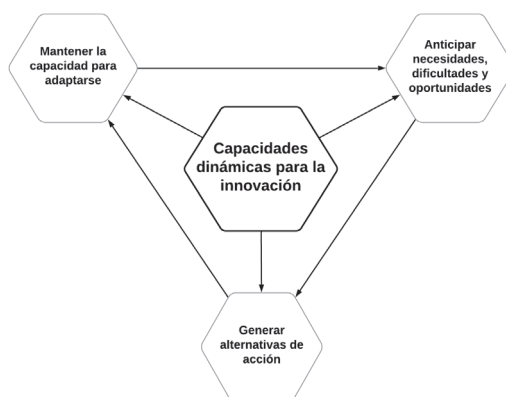
3. Las capacidades dinámicas para la innovación

La relación entre las capacidades dinámicas y la innovación puede ser considerada desde dos perspectivas diferentes: la primera referida a la innovación como resultado de la acción de las capacidades dinámicas, la segunda corresponde a que la innovación promueve el desarrollo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. Una tercera opción es que las capacidades dinámicas y la innovación se integren para formar las capacidades dinámicas para la innovación.

La integración de los dos conceptos innovación y capacidades dinámicas, da como resultado las capacidades dinámicas para la innovación, lo cual es posible porque la innovación es una acción que sucede en las organizaciones y sus resultados afectan su desempeño competitivo; es decir, que es una consecuencia de la actividad empresarial y que las capacidades dinámicas operan dentro de las organizaciones y están asociadas a las diversas acciones y actividades; en especial las relacionadas con la creación de valor y, por consiguiente, las actividades innovadoras de la empresa.

Por consiguiente, las capacidades dinámicas para la innovación surgen como aplicación de las capacidades dinámicas a las actividades innovadoras en las organizaciones, porque las capacidades dinámicas se definen como «el potencial de la empresa para resolver problemas en forma sistemática con base en su propensión a detectar oportunidades y tomar decisiones oportunas orientadas al mercado» (Barreto, 2011, p. 20). Así que, las capacidades dinámicas para la innovación facilitan el despliegue del potencial de innovación de las organizaciones, enfocando las acciones que permiten la anticipación de las necesidades, dificultades y oportunidades de la sociedad, la generación de alternativas de solución para resolver las necesidades y dificultades y capitalizar las oportunidades anticipadas, que contribuyan a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas sustentables. Estos elementos se sintetizan en la siguiente figura.

Figura 3. Capacidades dinámicas para la innovación



Fuente. Elaboración propia a partir de Nagles (2014).

Las capacidades dinámicas para la innovación son el motor que impulsa la evolución de las organizaciones, porque desarrolla la facultad para actuar de manera flexible y facilitar la adaptación a las circunstancias cambiantes del ambiente competitivo. Constituyen el soporte de los procesos de transformación de las organizaciones, porque movilizan los conocimientos, recursos, capacidades y experiencias empresariales hacia la generación de valor expresadas en innovaciones en productos y servicios, proceso de transformación de los insumos en resultados, formas alternativas de mercado y comercialización, sistemas de ges-

tión empresarial y el diseño e implementación de modelos de negocio alternativas, que remitan la creación de valor agregado diferenciado para los diferentes grupos de interés de la organización.

4. Desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación

Las organizaciones ejecutan sus actividades y compiten en ambientes turbulentos y en permanente cambio; por consiguiente, requieren emprender iniciativas y estrategias que les permitan mantener una posición competitiva que asegure su viabilidad y permanencia en el mercado. En estas circunstancias el desarrollo de capacidades dinámicas contribuye a la creación de condiciones que faciliten una transformación constante de los recursos y capacidades empresariales para desarrollar la flexibilidad que facilite la adaptación a los cambios permanentes que acontecen en el ambiente competitivo de la organización.

Acorde con Zollo y Winter (2002) el desarrollo de las capacidades dinámicas está determinado por tres mecanismos de aprendizaje, que corresponden a: aprendizaje por experiencias, articulación del conocimiento y codificación del conocimiento. El primer mecanismo es en esencia un proceso de aprendizaje y los otros dos mecanismos corresponden a procesos críticos en la gestión del conocimiento organizacional.

El aprendizaje por experiencia corresponde a la acumulación de experiencias que es un proceso cognitivo intencional, originado en la reflexión y análisis de los diversos problemas y situaciones enfrentadas y las respectivas soluciones generadas, así como de los resultados obtenidos para generar aprendizaje de tipo generalmente tácito. La articulación del conocimiento está referida al desarrollo de habilidades y experiencias colectivas a través de la integración de los conocimientos explícitos mediante el debate y discusión de los resultados de las soluciones utilizados para resolver los problemas abordados en la organización.

La codificación del conocimiento es el proceso de documentación y sistematización del conocimiento existente en la organización que facilita la comprensión de las acciones y actividades ejecutadas y el correspondiente grado de

complejidad, al igual que las razones para su realización en una forma determinada, contribuyendo al desarrollo de las capacidades dinámicas.

El desarrollo de capacidades dinámicas se logra a través de procesos de aprendizaje y procesos de diversificación (Tallott y Hilliard, 2016). Los procesos de aprendizaje actúan mediante la apropiación intencional de nuevos saberes, habilidades y experiencias para mejorar la flexibilidad y adaptabilidad a las circunstancias cambiantes del ambiente competitivo.

Por su parte, los procesos de diversificación están referidos a la facultad de las organizaciones para modificar sus recursos y capacidades para generar soluciones alternativas y diversas, para atender a las necesidades de los clientes, resolver las dificultades de la sociedad y capitalizar las oportunidades que surgen del ambiente competitivo.

Estos desarrollos confirman los resultados empíricos del estudio realizado en empresas de Bogotá realizado por Nagles (2014), que establecen que el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación puede ser realizada a partir de la acción integrada de los siguientes mecanismos: 1) caracterización necesidades de aprendizaje; 2) apropiación de aprendizajes; 3) autorregulación del aprendizaje; 4) exploración del conocimiento; y 5) transformación del conocimiento. Los tres primeros mecanismos están referidos al proceso de aprendizaje y los dos últimos a la gestión del conocimiento. Estos mecanismos se describen a continuación:

La caracterización de necesidades de aprendizaje está referida a la determinación de los saberes requeridos para una efectiva operación de la organización, esto implica establecer cuáles son los aprendizajes que evidencian carencias o deficiencias que afectan las actividades empresariales; identificar las fuentes de estos conocimientos y generar las estrategias que facilitan el acceso a estos aprendizajes.

El estudio realizado por Nagles (2014) en un grupo de empresas del sector cosmético localizadas en Bogotá (Colombia) evidencia que las variables que determinan la dimensión de la caracterización de necesidades de aprendizaje corresponden a las siguientes acciones: emprender procesos de innovación,

identificar usos actuales del producto, buscar nuevos mercados, caracterizar clientes potenciales, interactuar con los clientes, establecer capacidad de satisfacción del cliente, evaluar desempeño de soluciones actuales y anticipar necesidades futuras.

La apropiación de aprendizaje corresponde al proceso de adquisición, «asimilación e integración de los nuevos conocimientos, experiencias y habilidades» (Nagles, 2014, p. 161) a las acciones y actividades que realizan las personas en la organización. Esto es convertir el aprendizaje en un proceso determinado por el compromiso de las personas con su crecimiento y desarrollo personal y el de la organización, que facilita la ejecución de las actividades empresariales.

Los resultados empíricos muestran que la apropiación de aprendizajes está asociada con variables que se manifiestan en las empresas participantes en las siguientes acciones: lanzar productos al mercado, evaluar información de ventas, analizar necesidades de los clientes, analizar experiencias comerciales, generar nuevas soluciones, adaptar soluciones actuales, analizar tendencias del mercado, evaluar demandas de los clientes y adquirir conocimientos externos.

Por su parte, la autorregulación del aprendizaje entendida como la capacidad que permite a las organizaciones adecuar los conocimientos, recursos y experiencias para responder a las necesidades, dificultades y oportunidades cambiantes de su ambiente competitivo. Es decir, que las organizaciones controlan en forma intencional la adaptación y la transformación de los recursos y capacidades empresariales para tomar decisiones y ejecutar las acciones y actividades que contribuyan a su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Los resultados del estudio muestran que la autorregulación de aprendizajes está determinada por la acción de las variables: Exploración de alternativas para generar soluciones más efectivas y funcionales a las necesidades de los clientes y consumidores, Productos y servicios, Generación de nuevas formas y estrategias para enfrentar los desafíos del entorno, exploración de oportunidades futuras que ofrece el entorno, rentabilidad de productos y servicios, explotación de los conocimientos actuales de la empresa, respuesta a las necesidades actuales de los clientes, Optimización de la productividad empresarial, armonización de las respuesta a las demandas actuales al tiempo que se emprende la búsqueda

de oportunidades futuras y exploración de alternativas tecnológicas más efectivas y productivas.

La exploración del conocimiento tiene como propósito la búsqueda de nuevas ideas, saberes, experiencias y capacidades en las organizaciones para promover la experimentación que permita la generación de soluciones alternativas y la creación de valor en forma diferenciada. Desde esta perspectiva, la exploración del conocimiento se constituye en un motor que moviliza la actividad innovadora en las organizaciones, y por lo tanto favorece el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación.

Los resultados del estudio realizado muestran que las variables que definen la exploración del conocimiento en las organizaciones, está relacionado con las acciones que se mencionan a continuación, y que son: contratar servicios técnicos, facilitar acceso al conocimiento, promover la formación de las personas, utilizar asesoría profesional, realizar estudios prospectivos, mejorar la productividad y gestionar el conocimiento.

La transformación del conocimiento corresponde a las acciones y actividades que posibilitan la adaptación de los nuevos conocimientos, experiencias y capacidades mediante la combinación con los que domina la organización para optimizar la productividad de las actividades empresariales. Así que, la transformación del conocimiento está enfocada hacia el perfeccionamiento de las capacidades, experiencias y habilidades individuales y colectivas de la organización; para lograr una efectiva ejecución de las acciones empresariales, entre ellas las innovadoras.

La investigación realizada evidencia que las variables relacionadas con la transformación del conocimiento están referidas a las siguientes manifestaciones en las organizaciones: revisar informes científicos y tecnológicos, adecuar tecnologías actuales, adquirir nuevas tecnologías, explorar tendencias tecnológicas, emprender proyectos de investigación y desarrollo, promover el trabajo en equipo y desarrollar nuevas tecnologías.

Acorde con los desarrollos expuestos en los párrafos anteriores, el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación se aborda desde dos dimensiones que corresponden al potencial de aprendizaje que genera la facultad para desa-

rollar nuevas curvas de aprendizaje y transformarlas, para que respondan a las necesidades y condiciones del momento competitivo de la organización; y la gestión del conocimiento que favorece los procesos de apropiación y adecuación de los nuevos saberes a las circunstancias cambiantes del ambiente competitivo de la organización. Estos desarrollos se sintetizan en la siguiente figura.

Figura 4. Desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación



Fuente. Elaboración propia a partir de Nagles (2014).

Así que, el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación permite a las organizaciones crear las condiciones para optimizar la productividad empresarial y mejorar el desempeño competitivo de la organización, porque la caracterización de aprendizajes, la apropiación de aprendizajes y la autorregulación del aprendizaje desarrollan el potencial para aprender nuevos saberes, experiencias y capacidades; transformarlos para que respondan de manera efectiva a las necesidades, dificultades y oportunidades del entorno de actuación y deshacerse de los que carecen de utilidad, son obsoletos o dificultan la

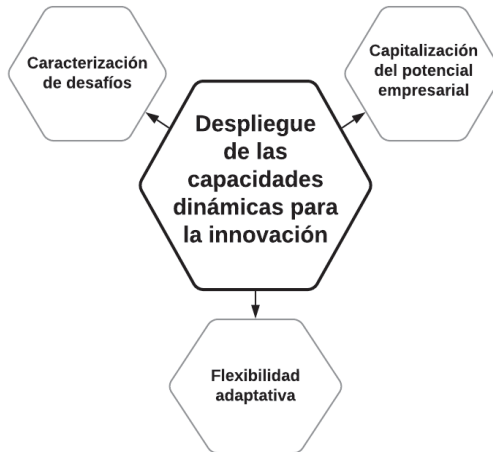
evolución de la organización. Por su parte, la exploración del conocimiento y la transformación del conocimiento posibilita una efectiva gestión de los saberes que domina la organización y la búsqueda de los que se requieren para resolver las necesidades y dificultades y capitalizar las oportunidades que surgen del ambiente competitivo.

5. Despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación

El despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación está referido a las acciones intencionales, ejecutadas a voluntad y con el propósito de asegurar una posición competitiva sostenible en el mercado. Para ello, es necesario trabajar en dos dimensiones, la primera corresponde al proceso de aplicar los recursos, conocimientos, experiencias y habilidades que domina la organización a la generación de valor en forma diferenciada mediante innovaciones en productos y servicios, procesos, mercadotecnia, sistemas de gestión modelos de negocio. La segunda es el proceso sistemático de transformación y adaptación deliberada de los dominios logrados para que respondan en forma efectiva a los desafíos del ambiente competitivo de la organización, de manera que se asegure su viabilidad y perdurabilidad. Es decir, que la organización sea productiva, competitiva y sostenible.

La productividad, competitividad y sostenibilidad de una organización se alcanza cuando se garantiza el óptimo uso de los recursos y capacidades empresariales, la creación de valor agregado en forma diferenciada para atender a las demandas de los distintos grupos de interés y se evoluciona en forma sistemática para adaptarse a los cambios del ambiente competitivo de la organización. Estos propósitos se pueden lograr con una efectiva aplicación de las capacidades dinámicas para la innovación, lo cual se fundamenta en la ejecución práctica de tres acciones que corresponden a: 1) la caracterización de desafíos; 2) la capitalización del potencial empresarial; y 3) flexibilidad adaptativa, los cuales se describen a continuación y en los párrafos siguientes.

Figura 5. Despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación



Fuente. Elaboración propia a partir de Nagles (2014).

La caracterización de desafíos está referida a la habilidad de la organización para identificar en forma temprana las necesidades latentes, las potenciales dificultades de la sociedad y las oportunidades que surgen de la dinámica competitiva del entorno de actuación de la organización. Estas acciones permiten enfocar las actividades innovadoras de la organización hacia la generación de soluciones para hacer frente a estos desafíos.

Un elemento clave en la caracterización de desafíos corresponde a la anticipación de necesidades, dificultades y oportunidades en el ambiente competitivo de la organización que requiere estar atento a las señales débiles que surgen del entorno, y una adecuada interpretación de estas. Ello requiere de la capacidad para identificar antes que la competencia las necesidades, las potenciales dificultades que enfrentarán los consumidores y la sociedad, y las oportunidades que surgen o surgirán en el futuro en el ambiente de actuación de la organización.

Una adecuada caracterización de los desafíos en las organizaciones está asociada con diversas variables, que acorde con los resultados de la investigación

realizada en un grupo de empresas bogotanas, muestra que la caracterización de desafíos se manifiesta a través de acciones como: desarrollar nuevos sistemas de gestión, explorar desarrollos tecnológicos sectoriales, caracterizar mejores prácticas, analizar tendencias de la industria, experimentar con los nuevos conocimientos, transformar el modelo de negocio, anticipar tendencias tecnológicas, caracterizar desarrollos científicos, anticipar amenazas sectoriales, entender acciones de la competencia, participar en procesos de formación y competir por los clientes.

La capitalización del potencial empresarial está asociada a las iniciativas para la explotación y rentabilización de los desafíos caracterizados expresados en necesidades, dificultades y oportunidades, mediante la generación de alternativas de solución que ofrezcan valor agregado en forma diferenciada para los diversos grupos de interés. Al respecto, Butler (2009) plantea que la organización puede rentabilizar el valor mediante la generación de productos y servicios, la creación de productos y servicios complementarios y la obtención de beneficios indirectos.

La capitalización del potencial empresarial implica que la organización despliega sus saberes, recursos, experiencias y capacidades en la generación de nuevos productos y servicios, formas alternas de transformar los insumos en resultados, mecanismos alternativos para comercializar los productos y servicios, transformación de los sistemas de gestión y creación de nuevos modelos de negocio.

Los resultados empíricos muestran que las variables relacionadas con la capitalización del potencial empresarial se manifiestan en situaciones como: creación de nuevas soluciones, optimización en sistemas de gestión, transformación en el modelo de negocio, transformación de estructuras organizacionales, modificación de procesos y sistemas de gestión, creación de modelos de negocio alternativos, adaptación de las soluciones a nuevas aplicaciones, generación de nuevos conceptos de negocio, capitalización de tendencias de vida, optimización de actividades cotidianas, explotación de oportunidades actuales, optimización de la actuación empresarial, contribución a la sostenibilidad empresarial y transformación del sistema logístico.

La flexibilidad adaptativa entendida como la facultad para «modificar de manera intencional, sistemática y permanente sus propias capacidades en una dirección específica para la construcción de ventajas competitivas sustentables» (Nagles, 2014, p. 177). Esta facultad requiere aplicar los conocimientos, las capacidades y experiencias que domina la organización a generar cambios, emprender las iniciativas de cambio requeridas y replicar cambios a voluntad. Porque la flexibilidad adaptativa se fundamenta en la acción proactiva y la reflexión crítica, que permite actuar a voluntad frente a los cambios e incluso promoverlos. Por otra parte, la flexibilidad adaptativa en las organizaciones está determinada por las capacidades de las personas para: aprender, desarrollar formas de pensar alternativas, generar nuevas habilidades y construir experiencias diversas.

La flexibilidad adaptativa se fundamenta en los aprendizajes relacionados con las personas, los cambios y las experiencias y su aplicación en las actividades cotidianas que realiza en las organizaciones. Al respecto, los resultados empíricos muestran que las variables asociadas a la flexibilidad adaptativa se evidencian en las siguientes manifestaciones: evaluación de informes sectoriales, evaluación de tendencias de la industria, optimización de actividades empresariales, adecuación de tecnologías dominadas, aplicación de nuevos conocimientos, generación de aplicaciones alternas a las soluciones, generación de nuevos procesos, transformación de soluciones actuales, optimización de procesos productivos, superación de dificultades empresariales, renovación de situaciones empresariales, transformación de procesos empresariales y transformación de sistemas de gestión.

Así que, acorde con los planteamientos realizados previamente, el despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación es lo que permite a las organizaciones generar ventajas competitivas que contribuyan a mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad, lo cual se logra mediante la generación de innovaciones en productos y servicios, procesos de transformación de insumos en resultados, formas alternativas de comercialización y mercadeo, sistemas de gestión y modelos de negocio alternativos.

6. Resultados de investigación

La investigación sobre capacidades dinámicas para la innovación realizada en un grupo de empresas de Bogotá, permite establecer los factores que favorecen el desarrollo de estas capacidades y los factores que promueven el despliegue; así como las correspondientes variables asociadas a cada factor. Además, los resultados muestran que los factores que determinan el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación están asociadas al potencial de aprendizaje y la gestión del conocimiento. Ahora bien, los factores que fomentan el despliegue están relacionadas con la explotación de su potencial de innovación, desde la prospectiva estratégica como mecanismo de capitalización del sentido de anticipación.

Los resultados de la investigación muestran que el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación, establecen que los principales factores que determinan el desarrollo corresponden a: 1) caracterización necesidades de aprendizaje; 2) apropiación de aprendizajes; 3) autorregulación del aprendizaje, los cuales están asociados al potencial de aprendizaje, y se complementan con: 4) exploración del conocimiento; y 5) transformación del conocimiento que están relacionados con la gestión del conocimiento.

En estas condiciones el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación es influenciado por una efectiva gestión del conocimiento, que se fundamenta en la armonización de las actividades de exploración enfocada hacia la experimentación para la generación de nuevas ideas, capacidades; y la explotación del conocimiento orientada hacia el perfeccionamiento de las competencias y capacidades empresariales. El segundo componente corresponde al aprendizaje individual y colectivo de las organizaciones que está referido a tres acciones críticas: 1) la adquisición de los nuevos saberes; 2) la adaptación del aprendizaje a las circunstancias cambiantes del ambiente de actuación; y 3) el desaprendizaje de los conocimientos que se han vuelto obsoletos y carecen de utilidad en la movilización de los procesos de creación de valor en la organización.

Con relación al despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación, los factores que facilitan la aplicación y explotación corresponden a: 1) la caracterización de desafíos; 2) la capitalización del potencial empresarial; y 3) la flexibilidad adaptativa. Estos factores están referidos a la facultad de la organización para desarrollar el sentido de anticipación, para identificar en forma temprana las necesidades y dificultades que enfrentan los clientes y consumidores y las oportunidades que surgen del ambiente competitivo; así como la generación de acciones para resolver las necesidades y dificultades y capitalizar las oportunidades identificadas para generar ventajas competitivas que contribuyan a la viabilidad y sostenibilidad de la organización.

En síntesis, los resultados del estudio muestran que el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación está determinado por cinco factores, tres asociados al aprendizaje y dos a la gestión del conocimiento; y el despliegue está relacionado con tres factores asociados al sentido de anticipación.

7. Conclusiones

Lograr un buen desempeño competitivo requiere que las organizaciones enfrenten en forma efectiva los desafíos que presenta el ambiente de actuación. Para lograr un adecuado desempeño competitivo, las empresas requieren emprender procesos de transformación en forma intencional que le permitan adaptarse a las circunstancias cambiantes, y responder con agilidad y flexibilidad a los desafíos que presentan los escenarios competitivos actuales.

En estas condiciones, es imperativo que las organizaciones desarrollen todo su potencial de transformación, que está en la habilidad para reconfigurar a voluntad sus recursos, capacidades, conocimientos y experiencias para alcanzar y mantener un desempeño competitivo que asegure su viabilidad y sostenibilidad. Así que la capacidad de adaptación permanente está fundamentada en la flexibilidad para crear valor diferenciado para atender a las necesidades y dificultades de los clientes y consumidores, al tiempo que se desarrollan alternativas de acción para capitalizar las oportunidades que surgen del mercado y la sociedad.

Todo esto puede ser logrado mediante el desarrollo y despliegue de las capacidades dinámicas para las innovaciones, entendidas como los activos, procesos, estructuras, conocimientos y experiencias que permiten a las organizaciones percibir y aprovechar nuevas oportunidades y renovar su base de recursos.

El desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación permite a las organizaciones actuar a voluntad en la reconfiguración permanente de su base de recursos, capacidades, conocimientos y experiencias para adecuarlo a las circunstancias cambiantes del ambiente competitivo. Es decir, que las empresas actúan de manera intencional en la adaptación de todas sus potencialidades para responder con efectividad, agilidad y oportunidad a los desafíos que surgen de cambios del entorno competitivo.

El desarrollo de capacidades dinámicas para la innovación permite a las organizaciones emprender las acciones y tomar decisiones para transformar los problemas en desafíos, lo que implica reconfigurar los conocimientos, capacidades, recursos y experiencias para la generación de alternativas de solución, que permitan resolver las necesidades y dificultades y capitalizar las oportunidades que se originan en el ambiente de actuación de la empresa. Es decir, que la organización actúa en forma proactiva, intencional y con propósitos significativos para trascender las situaciones adversas.

Ahora bien, el despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación libera el potencial de los recursos, capacidades, conocimientos y experiencias en la creación de soluciones, con valor agregado para los diferentes grupos de interés de la organización; es decir que puede responder a las demandas de la sociedad expresadas en alternativas de solución diferenciadas para atender a las necesidades, dificultades y oportunidades que presenta el ambiente competitivo de la organización.

El despliegue de las capacidades dinámicas para la innovación pone en acción la flexibilidad organizacional, para impulsar los procesos de transformación que garanticen una efectiva gestión de los recursos, capacidades, conocimientos y experiencias, de manera que permitan lograr los resultados esperados. Es decir, que la organización puede reconfigurarlos acorde con la situación, tiempo y lugar para crear valor en forma diferenciada para los diversos grupos de interés de

la organización, generando escenarios que posibiliten la creación de soluciones para atender a las necesidades y dificultades, así como capitalizar las oportunidades que surgen del ambiente competitivo.

En síntesis, el desarrollo de las capacidades dinámicas para la innovación faculta a las organizaciones para emprender y mantener en forma permanente procesos de transformación ágiles y oportunos, que le permitan actuar de manera flexible y adaptable frente a los desafíos que presenta el ambiente competitivo para asegurar su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Referencias

- Afuah, A. (2004). *Business models: A Strategic management approach*. Boston: McGraw-Hill, Boston.
- Ahmad, M. F., y Othman, S. N. (2011). Understanding dynamic capability as an ongoing concept for studying technological capability. *International Journal of Business and Social Science*.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. *British Journal of Management*, 20, 9–24. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Andreeva, T., y Chaika, V. (2006). *Dynamic capabilities: What they need to be dynamic? Discussion Paper, Institute of Management*. St. Petersburg: St. Petersburg State University.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/197139307?accountid=34925>
- Butler, B. (2009). Successful Performance via Development and Use of Dynamic Capabilities. *Business Renaissance Quarterly*, 4(3), 21–37. Retrieved from <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2054/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=47275662&lang=es&site=ehost-live&scope=site>

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://bd-biblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.2307/2393553>
- Collis, D. J., y Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Eisenhardt, K. M., y Martín, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Escorsa, P., y Valls, J. (2005). *Tecnología e innovación en la empresa*. Segunda edición. México: Alfaomega Grupo Editor S. A.
- Hamel, G. (2004). *Liderando la revolución*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Petaraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., y Winter S. G., (2007). *Dynamic capabilities. Understanding strategic change in organizations*. Main Street, Malden. Blackwell Publishing.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.2307/2393549>
- Kaminska-Labbe, R., Thomas, C., y Sachs, W. (2005). Dynamic Capabilities and competence building process in times of environment turbulence. *Sixth International Conference on enterprise in transition*, 725-744.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kolk, A., y Püumann, K. (2008). Co-development of open innovation strategy and dynamic capabilities as a source of corporate growth. *Working Paper, TUTWPE*, (173). Tallin, Estonia: School of Economics and Business Administration, Tallinn University of Technology.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 13, 111. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/231130039?accountid=34925>

- Macpherson, A., Jones, O., y Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R&D Management*, 34(2), 161-177. doi:10.1111/j.1467- 9310.2004.00331.x
- Nagles, N. (2014). *Innovación y capacidades dinámicas. Propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial. (Modelo MISEE) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá, Colombia*. Bogotá: Universidad EAN.
- Nelson, R. R., y Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- OCDE. (TRAGSA). (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid.
- Pavitt, K. (2003). The process of innovation, SPRU Electronic Working Paper Series. *Paper*, (89). Freeman Centre, University of Sussex.
- Pavlou, P. A., y El Sawy O. A. (2007). Decomposing and leveraging dynamic capabilities. *Working Paper, Andersen Graduated School of Management*. Riverside: University of California, Riverside.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: University Press, Oxford.
- Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad%20Hamel.pdf
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credits, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper Row, New York.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Tallott, M., y Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328-347.
- Teece, D., y Pisano, G. (1994). The dynamics capabilities of firms. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 195-213.

- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 577-606. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2111/https://academic.oup.com/icc/issue>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities. A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10), 981-996. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/225011390?accountid=34925>
- Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organizational Science*, 13 (3), 339-351.

Capítulo 2

Impacto de la tecnología en el mercado de trabajo como factor de competitividad de las mipymes

PhD. Omar Orlando Ovalle Mora¹

Resumen

La discusión sobre el impacto de la tecnología en el futuro del mercado de trabajo ha generado un progresivo interés en todo el mundo, tanto en el ecosistema académico como en el político y el económico. Numerosos estudios indican que están sucediendo hechos que cambian el esquema del trabajo. Entre estos tenemos, la velocidad de la evolución tecnológica que impacta casi todas las áreas de la vida laboral de las personas. Las discusiones actuales en el componente del trabajo perciben optimismo por las oportunidades que se abren, pero asimismo preocupación sobre el efecto de estos cambios en el volumen y naturaleza del trabajo.

El objetivo de este capítulo es analizar la información disponible que aporta insumos sobre los posibles escenarios que arroja el impacto de la tecnología en el futuro del mercado de trabajo, y sus posibles influencias en la pérdida de puestos de trabajo, o en la generación de nuevos puestos de trabajo, a partir del uso de la tecnología.

Palabras clave: Innovación, tecnología, mercado de trabajo, competitividad, mipymes

1 Doctor en Ciencias Empresariales, Magíster en Gestión de Organizaciones, Maitrise en Siences, MSc, Magíster en Dirección y Creación de Empresas, Especialista en Administración de Personal, Abogado. Coordinador Especialización en Gestión Humana y Área de Derecho Empresarial, docente asociado, Universidad EAN.

Summary

The discussion on the impact of technology on the future of the labor market has generated a progressive interest throughout the world, in the academic and political and economic ecosystem. Numerous studies indicate that events are happening that change the scheme of work. Among these we have the speed of technological evolution that impacts almost all the areas of people's work life. The current discussions in the component of the work perceive optimism for opportunities that are open, but also concern about the effect of these changes on the volume and nature of the work.

The objective of this chapter is to analyze the available information that provides inputs on the possible scenarios that the impact of technology throws on the future of the labor market, and its possible influences in the loss of jobs, or in the generation of new jobs, from the use of the technology.

Keywords: Innovation, technology, labor market, competitiveness, mipymes

Introducción

La literatura reciente ha adelantado con esfuerzo la ordenación de ideas sobre la compleja realidad del universo del mercado de trabajo y el empleo, teniendo en cuenta la disrupción que viene ocasionando la penetración de la tecnología en las actividades empresariales, categorizando grandes grupos de factores que impactan directa y determinantemente el futuro, entre ellos, los factores tecnológicos, que frecuentemente exigen nuevos modelos de contratación de personal y formas empresariales.

El avance tecnológico en la llamada 4.^a Revolución Industrial, ha llegado a ser complementario y no sustitutivo del trabajo calificado y no calificado, a diferencia de otro momento histórico en la economía, como fue la primera Revolución Industrial, en el que el mencionado proceso sí sustituyó a la mano de obra más capacitada (Acemoglu, 2002).

Esta avanzada de cambios tecnológicos está sacudiendo casi todos los procesos de producción empresarial, como la manufactura, los servicios y la agricultura. En su reporte, Salazar (2016) va más allá, y señala la necesidad de una visión renovada y más sistémica del vínculo entre desarrollo productivo-tecnología-innovación-educación-competencias-empleo y empleabilidad, argumentando que son necesarios nuevos y profundos compromisos que formulen esta visión y transformaciones institucionales que la conviertan en acciones concretas y sostenibles como políticas de Estado.

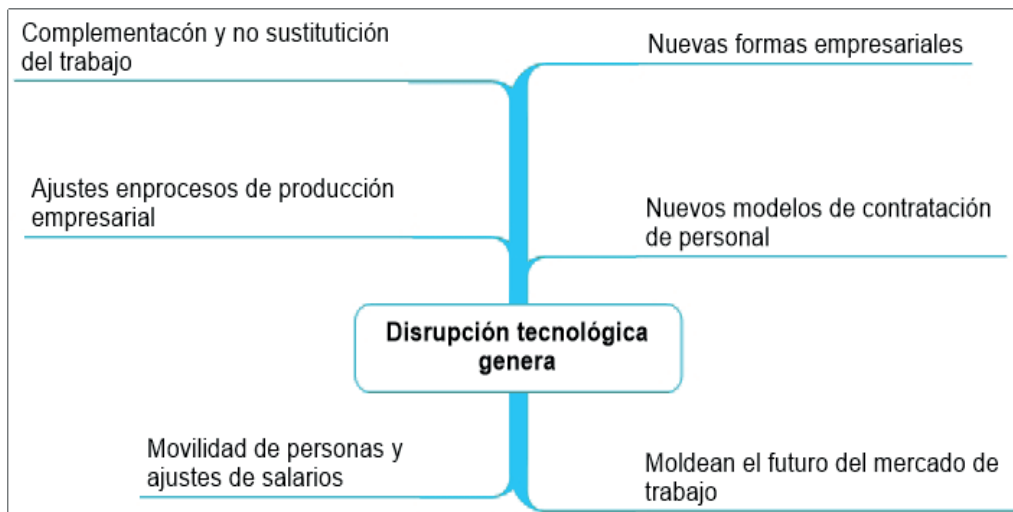
También se observa que, por su desempeño, el mercado de trabajo es valorado como un escenario dinámico y determinante de los niveles de empleo y salarios como respuesta a las necesidades empresariales y de los trabajadores. Entre

los indicadores que expresan un importante dinamismo del mercado están: el alto porcentaje de participación en la generación de empleo de las mipymes, incursión creciente de la mujer en el mercado de trabajo, alta rotación de personas en condiciones de trabajadores, la actualización de los perfiles laborales de acuerdo con el nivel educativo, la movilidad de mano de obra entre países, la variación de los salarios y las formas de contratación en ámbito del derecho laboral y civil.

En este capítulo se analiza la información disponible que arroja luz sobre los posibles escenarios del impacto de la tecnología sobre el futuro del trabajo en la región y sus determinantes. El objetivo es aportar a las discusiones que los gobiernos y actores sociales realizarán sobre el impacto de la tecnología en mercado de trabajo, como factor de competitividad de las mipymes, con la intención de identificar acciones que se puedan tomar desde ya para incidir en un mejor futuro del trabajo.

Para ello, en el marco teórico se identifican y describen los principales desarrollos investigativos que se han presentado respecto a la tecnología y el mercado de trabajo y del futuro de este. Igualmente se revisan las tendencias, los factores que moldean el futuro del mercado de trabajo y el avance tecnológico y empleo. Seguidamente se adelanta la metodología y los datos empleados para el análisis, finalmente se lleva a cabo el análisis de datos y las conclusiones.

Figura 1. Disrupción tecnológica



Fuente. Elaboración propia

Marco teórico

El mercado de trabajo se sitúa en el marco de la economía del trabajo y constituye una intervención fundamental dentro del sistema económico de los países latinoamericanos. Por su parte, las mipymes (micro, pequeña y mediana empresa) a nivel internacional, se han transformado en un vigoroso motor de desarrollo del sistema económico de los países y del mercado de trabajo. La clasificación de este tipo de empresas como toda unidad de explotación económica, realizada por personal natural o jurídico, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el sector rural o urbano y que respondan a los parámetros legales de constitución, desarrollados en cada país, entre ellos: micro, pequeñas y medianas empresas, permite aplicar por lo general las mismas variables de conformación: personas ocupadas, activos y ventas (Giraldo, 2004).

Así, el mercado de trabajo se constituye en un componente trascendental dentro del sistema económico de un país. Desde el enfoque empresarial se prevé la obtención de beneficios cuando se recurre al mercado de trabajo, entre ellos, la administración de los recursos de la empresa, incluyendo el desarrollo de las personas que contribuye a establecer el rumbo estratégico, promoviendo

una cultura efectiva, beneficiándose de competencias para la incorporación de prácticas que permean el ámbito de la Gestión en la medida que actúa sobre los indicadores ocupacionales y la movilidad de los empleados (Ovalle, 2016).

Las transformaciones surtidas por la economía global en los últimos años han concebido nuevos desafíos para todos los pueblos y economías del mundo. El aumento del comercio de bienes, servicios e información, los altos flujos de capital y el carácter intensivo de la migración internacional constituyen lo que se ha registrado como una segunda ola de globalización. Al mismo tiempo que se favorecen de los aspectos positivos de esta integración de mercados, las economías más abiertas afrontan el costo que admite un ajuste continuo a un contexto económico etéreo y difícil de pronosticar (Weller, 2016).

En este sentido, los países latinoamericanos deben enfocarse en mejorar su competitividad sistémica para optimizar los beneficios regulatorios, puesto que las empresas demandan flexibilidad en las regulaciones de los mercados de trabajo para poder ajustarse ágilmente a los cambios de la demanda y una disminución de los costos de las transacciones económicas (Banco Mundial, 2017). Con todo, para continuar siendo competitivas a largo plazo, deben diseñar estrategias orientadas a aumentar la productividad, para lo cual la innovación de procesos y productos y la calificación de la fuerza laboral son componentes clave.

En este contexto, la inclusión de todas las generaciones en el mercado laboral debe estimular el interés de los líderes de las mipymes sobre cómo actuar ante sus características, puesto que, todas entran como potenciales candidatos en el mercado de trabajo, comprendiendo, entre otros factores, las motivaciones y el significado del trabajo para las diferentes generaciones, en busca de un lugar de trabajo en el que se encuentran y lo que es crucial para ellos, permanecer en las áreas determinadas de la actividad laboral empresarial. Así, de acuerdo con Soares (2009), la coexistencia de las generaciones que actualmente se están ubicando en el mismo entorno de trabajo, hace que sea necesaria la innovación, la creatividad y la flexibilidad en las tareas propias de la gestión de personas, con el fin de gestionar dicha interacción al interior de las organizaciones empresariales.

Tendencias del mercado de trabajo

Según la interpretación prevaleciente, cimentada en la teoría neoclásica, las reformas económicas que se vienen presentando en los países de Latinoamérica reforzarán el mercado asignando recursos y eliminando aquellas desviaciones que impactan negativamente la demanda laboral (Cataño, 2001). De esta manera, las reformas impactarán en el aumento del empleo (Krueger, 1983). Igualmente, entre los organismos internacionales existe un consenso positivo sobre los efectos de la globalización para el empleo en los países de América Latina. Coinciden en que los procesos de la globalización generan costos y beneficios, y que los segundos superan a los primeros si los países no adoptan políticas adecuadas.

Los beneficios saldrían de un mayor crecimiento y, subsiguientemente, de generación de empleo cimentado en el incremento de las inversiones, de las exportaciones, de los estímulos para alcanzar una productividad creciente que permitirán recuperaciones salariales. Como ejemplo de aprovechamiento de beneficios, se cuentan algunos países del este asiático donde como estrategia adelantaron exportaciones industriales como impulsor del crecimiento, lo cual generó empleo, contribuyendo a reubicar la fuerza de trabajo de alta productividad, lo que se expresó en salarios crecientes y redujo la desigualdad salarial (Fields, 1994; Turnham, 1993).

Factores que moldean el futuro del mercado de trabajo

Discutir sobre el futuro del mercado de trabajo involucra realizar un ejercicio de anticipación estratégica, desarrollando la capacidad para explorar, ingeniar y monitorear el futuro, que permita visualizar objetivos, buscar y aprovechar oportunidades y asegurar el logro de metas y objetivos; aprovechando algunos elementos cuyas tendencias ayudan a hacer proyecciones en este tema. Entre los factores que más afectan al mundo del mercado del trabajo se destacan, sin duda, las tendencias demográficas, el crecimiento económico, el desarrollo productivo y el progreso tecnológico (OIT, 2016). El avance tecnológico también parece ineludible, no obstante, la velocidad y profundidad de su adopción es difícil de pronosticar, el atraso de la región admite identificar incuestionables tendencias a partir de lo que está aconteciendo en otras partes del mundo en la actualidad.

La mayor parte de documentos y material de análisis teórico sobre el mercado de trabajo se ha generado en los países más desarrollados y se orientan en analizar los cambios y perspectivas del mercado de trabajo en los países más avanzados. Aunque existe consenso en que la tecnología llega con cierto rezago a los países de América Latina y el Caribe, conviene pensar en escenarios de largo plazo, en particular, los del futuro del trabajo (OIT, 2016). El desarrollo y formas de producción también se afectan por la penetración de las nuevas tecnologías. Como se indicó, la incorporación tecnológica ha llegado con atraso y ha impactado de manera diversa la estructura productiva, lo cual ha ocasionado una serie de problemas de largo tiempo, como la desigualdad o la informalidad laboral.

Avance tecnológico y empleo

El avance tecnológico en el siglo XXI tendrá un impacto directo en el mercado de trabajo y el empleo. Existe un amplio consenso en que la tecnología sustituirá a los trabajadores técnicos y operativos, situación que ha impulsado la polarización del mercado laboral en las últimas décadas, sin embargo, existen explicaciones alternativas que tienen otra visión.

De acuerdo con Deloitte, (2018), el cambio tecnológico está impactando imprevisiblemente la sociedad. Los desarrollos en la inteligencia artificial (IA) y las nuevas tecnologías de comunicación están generando cambios fundamentales en la forma en cómo y quién hace el trabajo, promoviendo ansiedad por posibles pérdidas de empleo, minando la cohesión social. El lado positivo, según el estudio, es que los desarrollos tecnológicos pueden crear nuevas oportunidades laborales en las empresas y el impacto positivo en la sociedad.

Por ejemplo, los avances tecnológicos de la informática han reducido de manera significativa el costo de los trabajos basadas en la contribución de mano obra extranjera (Jensen y Kletzer, 2005; Blinder, 2009; Jensen y Kletzer, 2010; Oldenski, 2012; Blinder y Krueger, 2013). La disminución de la demanda de trabajo manual y técnico es probablemente el resultado de una combinación de la tecnología y la automatización. Además, existe evidencia que sugiere que los avances en la tecnología informática y las comunicaciones aplicadas al sector transporte y de las comunicaciones han elevado el número de empleos (Michaels, Rauch y Redding, 2013).

En cuanto a la amenaza de sustitución de puestos de trabajo que genera el avance tecnológico y robótico, Frey y Osborne (2013), basados en la predicción continuamente citada de desempleo tecnológico de Keynes (1933), abordaron el tema desarrollando una metodología novedosa para categorizar los cargos según el grado de impacto de la tecnología, e implementaron esa metodología para estimar la probabilidad de ocurrencia en los cargos analizados y examinar los efectos esperados de la tecnología futura en el mercado laboral; el estudio arrojó que el 47 % de los actuales empleos están en riesgo de ser desplazados a causa de la tecnología.

El impacto negativo de la tecnología en los resultados del mercado de trabajo está bien definido con la disminución del empleo en puestos de trabajo técnicos que consisten principalmente en labores operativas en sectores de la economía, tales como manufactura, fabricación y servicios bancarios (Charles, *et al.*, 2013; Jaimovich y Siu, 2012; Autor y Dorn, 2013). El resultado del estudio confirma que la tecnología ha sustituido a una serie de puestos de trabajo (Bresnahan, 1999), sumado a que el deficiente desempeño de los mercados de trabajo ha intensificado el debate sobre las persistentemente altas tasas de desempleo. Sin embargo, se puede argumentar que para los trabajos manuales la tecnología no es una amenaza, en razón a que requieren un mayor grado de flexibilidad y adaptabilidad física (Autor, Levy y Murnane, 2003; Goos y Manning, 2007; Autor y Dorn, 2013).

Figura 2. Avance tecnológico



Fuente. Elaboración propia

De otra parte, con el acceso empresarial a la tecnología se agilizan los procesos organizacionales, generando oportunidades para las personas con competencias tecnológicas, convirtiéndose en escenarios oportunos para engancharse en puestos de trabajo que involucran habilidades cognitivas tecnológicas como ventaja comparativa, así como el aumento constante en el retorno de la inversión en educación que hacen las personas y organizaciones, cuando estas promueven la capacitación y desarrollo de sus trabajadores (Katz y Murphy, 1992; Acemoglu, 2002). La expresión habilidad se asocia con niveles más altos de educación, habilidad o entrenamiento de trabajo. Siguiendo a Goldin y Katz (1998), quienes al referirse a la competencia tecnológica o de habilidades de capital intelectual, señalan que la llegada de una nueva tecnología o capital físico mejora la mano de obra calificada en relación con los trabajadores no cualificados, con tecnologías más modernas, la innovación seguirá aumentando, forzando a los trabajadores para que sean más competitivos (Goos y Manning, 2007).

El crecimiento del empleo de alta cualificación se explica desde una perspectiva de aumento de la productividad marginal de los trabajadores. Caso, minería de datos que ha mejorado la calidad de la investigación como un acceso constante a la información del mercado, agilizando la eficiencia en la toma de decisiones de dirección que realizan los expertos (Michaels *et al.*, 2013). Lo anterior ha generado un mercado laboral cada vez más polarizado, con el crecimiento de empleo de alta cualificación e ingresos en contraste con ocupaciones manuales de bajos ingresos, patrón que se aplica en países desarrollados y en los de economías nacientes (Goos, Manning y Salomons, 2009).

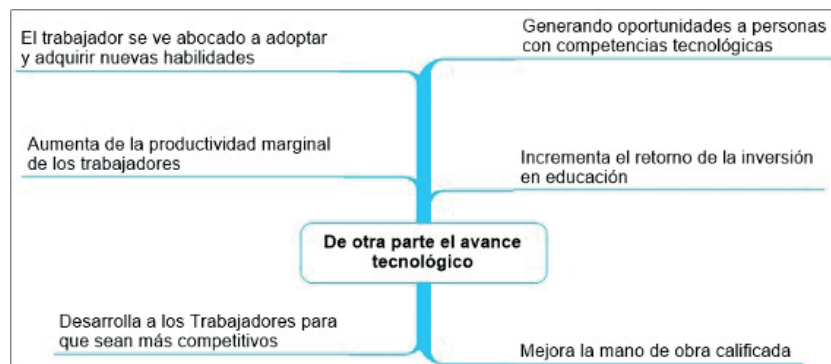
Por lo tanto, el avance tecnológico trae dos efectos sobre el empleo. Primero, el impacto de la tecnología al reemplazar la mano de obra ocasiona destrucción de puestos de trabajo, obligando a los trabajadores a capacitarse para reorientar su oferta de trabajo; segundo, la conversión tecnológica empresarial para entrar a competir con más productividad, economizando en el uso de mano de obra (Aghion y Howitt, 1994).

Por lo anterior, el trabajador se ve abocado a adoptar y adquirir nuevas habilidades por medio de la educación (Goldin y Katz, 2009). Respecto a los trabajadores con educación superior, Beaudry, Green y Sand (2013) documentan la existencia de una disminución en la demanda en la última década, demuestran

que los trabajadores altamente cualificados han contado con movilidad ocupacional, ocupando empleos tradicionalmente realizados por personas poco cualificadas, empujando a estos trabajadores a ocupar trabajos menos remunerados y, en cierta manera, dejarlos fuera de la fuerza de trabajo empresarial (Pissarides, 2000).

El futuro del trabajo es una montaña rusa, uno de los impactos de la tecnología será la automatización de algunos empleos, estamos rodeados de robots y de inteligencia artificial, y no solo hacen trabajos manuales (Veres *et al.*, 2011; Plötz y Fink, 2009). La automatización también avanza en trabajos que hasta ahora eran considerados de exclusividad intelectual. Esto es, la tecnología puede liberar a las personas de trabajos en los que, comúnmente, la gente no es feliz. La tecnología tiene la capacidad de mejorar problemáticas que se padecen hoy, como la generación de energía, el hambre, la salud, el transporte, entre otras.

Figura 3. Aportes avance tecnológico



Fuente. Elaboración propia

El problema es la transición, respecto a qué se va a hacer a corto plazo con las personas que serán desplazadas por la tecnología. Phua *et al.* (2010), señalan de forma similar, que con las ventajas comparativas de la tecnología es probable que cambie la naturaleza de trabajar en una amplia gama de industrias y ocupaciones, como los análisis y toma de decisiones basados en datos, para lo cual las personas deben prepararse con el fin de asumir esos nuevos roles.

Por lo tanto, el avance tecnológico en la política económica se ha delimitado principalmente a la automatización de las tareas manuales que requieren trabajo físico en su gran mayoría y en pocos casos intelectuales. El avance tecnológico en el siglo XXI se espera que favorezca a una amplia gama de tareas cognitivas, que, hasta ahora, se han mantenido en gran medida en el dominio de las personas. Brynjolfsson y McAfee (2011) señalan que indudablemente, muchas de las ocupaciones siendo afectados por estos acontecimientos todavía están lejos de ser totalmente computarizadas, lo que significa que la automatización de algunas tareas simplemente libere tiempo de las personas para que estas lleven a cabo otras actividades laborales. No obstante, la tendencia la tecnológica es clara.

La tecnología y la robótica probablemente continuarán apropiándose cada vez más de un conjunto de trabajos manuales en la fabricación industrial, construcción, mantenimiento y la agricultura. Así mismo, los robots están ejecutando operaciones de mantenimiento simples en hogares, oficinas y de servicio personal, operaciones que vienen creciendo (MGI, 2013). Mientras tanto, en el sector comercial los robots son ahora capaces de realizar actividades más complejas en preparación de alimentos, atención de la salud, limpieza comercial y acompañamiento a la tercera edad (Robotics-VO, 2013).

Lo anterior, sumado a la disminución en los costos de los robots y la expansión de las capacidades tecnológicas, por lo tanto, se puede esperar una disminución gradual de mano de obra protegida en una amplia gama de ocupaciones de servicios con salarios bajos, donde la mayoría de las personas tienen un crecimiento del empleo en las últimas décadas (Autor y Dorn, 2013). No obstante, no toda actividad humana será arrasada por la tecnología y la robótica; entre ellas, la identificación y codificación de los valores creativos, información y supervisión de las actividades, por ello, parece poco probable que las actividades que requieren un alto grado de creatividad e inteligencia social serán automatizadas en las próximas décadas, como la negociación, la persuasión y cuidado, la informatización trabajos y la investigación activa (Scherer, Bänziger y Roesch, 2010; Picard, 2010; Broekens, Heerink y Rosendal, 2009).

De acuerdo con el trabajo investigativo de Frey y Osborne (2013) predicen que la mayoría de los puestos de trabajo en el sector transporte y logística, junto

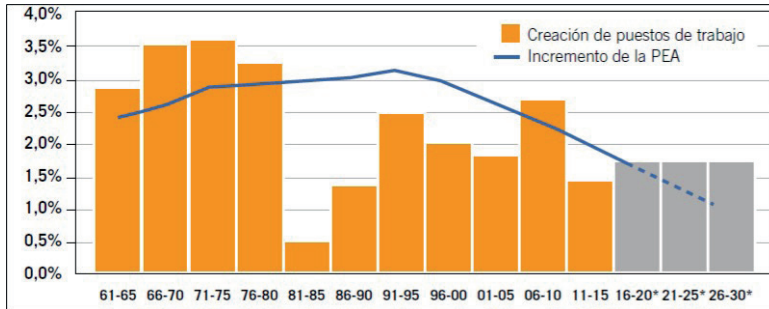
con la mayor parte de puestos de oficina y apoyo administrativo y de producción, están en riesgo. Sus hallazgos son consistentes con los recientes avances tecnológicos. Lo sorprendente fue que encontraron que una parte importante del crecimiento del empleo en ocupaciones de servicios se ha producido en las últimas décadas (Autor y Dorn, 2013), los cuales son altamente susceptibles al desarrollo informático. Otros estudios señalan que las tecnologías han sustituidos en gran medida la mano de obra especializada a través de la simplificación de las tareas (Braverman, 1974; Hounshell, 1985; James y Skinner, 1985; Goldin y Katz, 1998), mientras que la computación provocó una variación de ingresos medios (Goos *et al.*, 2009; Autor y Dorn, 2013).

Metodología y datos empleados

Una de las implicaciones más relevantes del impacto de la tecnología en el mercado de trabajo, es su efecto sobre la estructura ocupacional. Existen diversos métodos prospectivos para estudiar el volumen futuro de empleo. Con el objetivo de simplificar el análisis se ha adoptado una aproximación agregada, en la que el ritmo de creación de puestos de trabajo y la variación de la población económicamente activa (PEA) está sujeta al cambio demográfico, la tasa de crecimiento de la economía y la elasticidad producto-empleo (OIT, 2016).

En la figura 4, con datos de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela, se adelanta un ejercicio que analiza la evolución del mercado de trabajo de la región en las últimas décadas. El resultado arroja que la PEA ascendió a un ritmo inusual, asociado con el crecimiento demográfico, 2.5 % anual, en las décadas 60 y 80. Posteriormente, viene presentando una baja y se espera que esta tendencia continúe en las siguientes décadas. Por otro lado, se evidencia en la figura que, hasta mediados de la década de 1970, el crecimiento del PIB admitía una creación de empleo ligeramente superior al crecimiento. No obstante, el escenario cambió fuertemente a partir de 1980 a causa del bajo crecimiento económico, la región ingresó en un periodo de menor ritmo de creación de empleos, generándose así una amplia brecha entre la oferta y la demanda laboral que perduró hasta el año 2000.

Figura 4. Crecimiento de la PEA y ritmo de creación de puestos de trabajo:
1950-2050



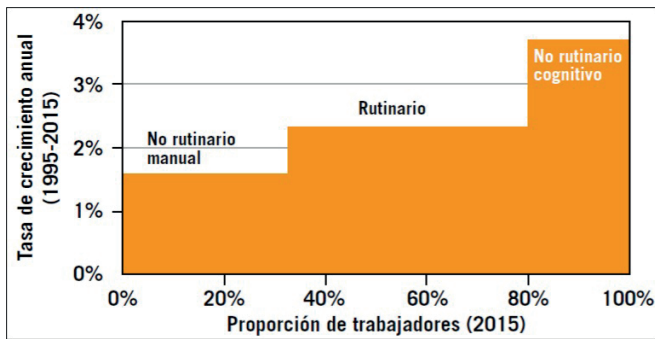
Fuente. Panorama laboral OIT, 2016, p. 54.

El componente disruptivo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), permite incrementar la productividad empresarial e impulsar el crecimiento económico, generándose así más empleo. No obstante, puede existir el riesgo de sustitución de empleos por las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones. Las investigaciones recientes a nivel internacional se han concentrado en este segundo efecto. Los resultados en este campo de Frey y Osborne (2013), utilizando información de O*NET –Red de Información Ocupacional del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos– con la descripción de las tareas requeridas en 700 ocupaciones, encontraron que el 47 % de los actuales empleos están en riesgo de ser eliminados a causa de la computarización.

Con este mismo enfoque, el World Bank Group (2016) aplicó esta metodología y valoró que en América Latina en promedio el porcentaje estaría en el 49 %, teniendo en cuenta que el rango fluctúa entre 40 % y 64 %, ajustándolo por el rezago tecnológico de la región, y de 67 % si no hay rezago tecnológico. De otro lado, los resultados de la investigación adelantada para el entorno mexicano por Rodríguez y Castro (2012), a partir de las aproximaciones de la estructura ocupacional de los asalariados con base en criterios de educación, género, edad y regiones, apuntan a que el proceso de cambio tecnológico en la estructura ocupacional, afecta a los trabajadores de mayor edad –45 años en adelante– y beneficia ostensiblemente a los más jóvenes, y sobre todo a las mujeres en un porcentaje que bordea el 75 %.

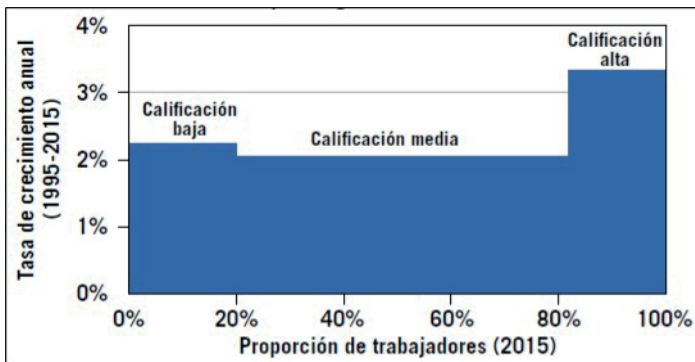
En contraste, si la tecnología reduce el número de empleos, tendría que presentarse un menor crecimiento del empleo en labores realizadas utilizando las tecnologías. Bessem (2015) señala que esa lógica ignora algunos aspectos económicos básicos; la automatización disminuye el costo del producto o del servicio y los precios más bajos jalonan más clientes. En consecuencia, cuando la demanda se incrementa lo suficiente como respuesta a los precios más bajos, el empleo se incrementa con la automatización, no hacia abajo. Para acercarnos a esta lógica, en las figuras 5 y 6 se muestra la evolución del empleo entre 1995 y 2015, teniendo en cuenta la cualificación lograda –baja, media, alta– y de acuerdo con la cualificación exigida por el puesto de trabajo –rutinaria, manual no rutinaria y cognitiva no rutinaria–.

Figura 5. Crecimiento del empleo según tareas entre 1995 y 2015



Fuente. Panorama laboral OIT, 2016, p. 56.

Figura 6. Crecimiento del empleo según habilidades entre 1995 y 2015



Fuente. Panorama laboral OIT, 2016, p. 56.

Para el análisis de acuerdo con Autor, Levy y Murnane (2003) y en Levy y Murnane (2013), las tareas rutinarias, tanto cognitivas tales como: aceptar depósitos bancarios o calcular impuestos; manuales tales como: contar y empacar píldoras, ordenar un centro de distribución, etc., son las más fáciles de sustituir mediante la tecnología. Las tareas manuales no rutinarias tales como: manejar un camión de forma segura o colocar gemas en un anillo, son en general indiferentes, mientras que las tareas no rutinarias cognitivas tales como: diagnosticar una enfermedad, motivar al personal o a los estudiantes, crear un nuevo plato, son más difíciles de reemplazar, no obstante, la tecnología puede desempeñar un papel complementario.

Los datos revelan que justamente el crecimiento del empleo no-rutinario cognitivo y de calificación alta en el periodo 1995-2015 ha sido mayor que el promedio. La cuestión es que dichos empleos no son los que expresan la mayor parte de los empleos en la región, los cuales se agrupan más bien en las otras categorías; es decir, las que están subiendo menos que el promedio de la región. Indudablemente, estas tendencias de revolución tecnológica pueden enfrentar resistencias (Méda, 2016).

Análisis de resultados

Una vez realizada la revisión de las implicaciones teóricas y la evidencia los datos analizados sobre el impacto de la tecnología sobre el mercado de trabajo, se realiza un análisis del comportamiento del empleo con la adopción y propagación de nuevas tecnologías que favorecen algunas ocupaciones y la formación de nuevos modelos de negocios y empresariales; así como la deslocalización, producción o trabajo mediante plataformas digitales, economía colaborativa, trabajo por demanda, entre otras figuras de empleo. Como es el caso del comercio electrónico que hace unas décadas era inexistente en la región. Hoy la economía no presentaría gran dinámica sin este componente tecnológico. Las nuevas tecnologías están transformando también las formas en que la gente busca trabajo.

Las tendencias observadas en estas décadas sobre el avance tecnológico permiten aproximaciones a un escenario donde la oferta de trabajo en términos de calificaciones no se ha venido adecuando a la demanda. En alguna medida,

esto puede ser una consecuencia de la interacción natural entre tecnología y demanda de cualificaciones en el mercado laboral, que no han sido atendidas por el sistema educativo en la región, lo cual es más agudo en las personas de mayor edad, pues no han tenido la oportunidad de prepararse adecuadamente para afrontar el cambio tecnológico.

Las nuevas tecnologías están generando diversos cambios disruptivos en el ámbito del mercado de trabajo. En cualquier caso, el avance de la automatización y de la penetración de tecnologías digitales y otras, requerirá una mano de obra calificada y mejor preparada que la existente actualmente. En la actualidad, la fuerza de trabajo disponible de los países de la región parece no estar preparada para los nuevos desafíos tecnológicos y digitales.

Conclusiones

El objetivo de este capítulo fue analizar el impacto de la tecnología en el mercado de trabajo como factor de competitividad de las mipymes, para identificar en qué medida se beneficia el mercado laboral respecto a las expectativas de generación de empleo basado en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

La revisión de la literatura permitió establecer la relación y los efectos que la tecnología puede ejercer sobre la estructura laboral respecto de los ajustes de los perfiles ocupacionales, para desarrollar las funciones en los puestos de trabajo que exigen diferentes niveles educativos, así como por tipos de labores tecnológicas y no tecnológicas, considerando el uso potencial de la tecnología en la labor que realizan los trabajadores sin interesar el nivel de escolaridad.

El modelo aplicado por Frey y Osborne (2013) predice que la mayoría de los trabajadores en transporte y logística, junto con la mayor parte de trabajadores de apoyo administrativo y auxiliar de oficina y de mano de obra en procesos de producción, están en riesgo de perder sus puestos. Según los autores, sus hallazgos son compatibles con los últimos avances tecnológicos documentados en la literatura. Los resultados son sorprendentes, pues se descubrió que una proporción sustancial del empleo puede verse afectada por la evolución tecnológica. En los trabajos del área de servicios, donde se ha presentado la

mayor parte del crecimiento laboral en las últimas décadas (Autor y Dorn, 2013), son altamente sensibles a informática.

Los hallazgos determinan, en consecuencia, que a medida que avanza la tecnología, los trabajadores se reasignarán a trabajos que no son sensibles a la informática, es decir, tareas que demandan inteligencia creativa y social. Así, las tecnologías disruptivas están determinando el futuro del trabajo impactando determinadamente a los trabajadores, a medida que las innovaciones tecnológicas diseminan cada vez más los límites entre los ámbitos físico, digital y biológico, se exige a los trabajadores adquirir habilidades y destrezas para afrontar el nuevo escenario laboral.

Igualmente, los estudios arrojan que las nuevas tecnologías de comunicación están forjando cambios esenciales en la forma en cómo y quién hace el trabajo, originando ansiedad por posibles pérdidas de empleo, socavando la cohesión social. Por lado, señalan los estudios que los desarrollos tecnológicos pueden crear nuevas oportunidades laborales en las empresas y el impacto positivo en la sociedad.

Finalmente, el documento permite señalar que la tecnología ha ejercido un efecto sobre el mercado de trabajo, mencionado de manera primordial en modificaciones en la estructura ocupacional de los trabajadores y de las regiones con actividades que hacen un uso más intensivo de ella para el logro de los objetivos organizacionales.

Referencias

- Acemoglu, D. (2002). Technical change, inequality, and the labor market. *Journal of Economic Literature*, 40(1), 7-72.
- Aghion, P. y Howitt, P. (1994). Growth and unemployment. *The Review of Economic Studies*, 61(3), 477-494.
- Autor, D., Levy, F., y Murnane, R.J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333.

- Autor, D., y Dorn, D. (2013). The growth of low skill service jobs and the polarization of the us labor market. *American Economic Review*.
- Banco Mundial. (2017), *Doing Business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2017>
- Beaudry, P., Green, D. A., y Sand, B. M. (2013). The great reversal in the demand for skill and cognitive tasks. *Tech. Working Paper*, (18901). National Bureau of Economic Research.
- Bessem, J. (2015). *Learning by doing*. Recuperado de http://www.econtalk.org/archives/2016/05/james_bessen_on.html
- Blinder, A. S. (2009). How many us jobs might be offshorable? *World Economics*, 10(2), 41.
- Blinder, A. S., y Krueger, A. B. (2013). Alternative measures of offshorability: a survey approach. *Journal of Labor Economics*, 31(2), 97-128.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. NYU Press.
- Bresnahan, T. F. (1999). Computerisation and wage dispersion: an analytical reinterpretation. *The Economic Journal*, 109(456), 390-415.
- Broekens, J., Heerink, M., y Rosendal, H. (2009). Assistive social robots in elderly care: a review. *Gerontechnology*, 8(2), 94-103.
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2011). *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Digital Frontier Press Lexington.
- Cadavid, L, A, Valencia, H. y Cardona, J. (2014). *Fundamentos de Derecho Comercial, Tributario y Contable*, (4.a edición). Bogotá. McGraw-Hill.
- Cataño, j. (2001). *¿Por qué el predominio de la teoría neoclásica?* Cuadernos Económicos, 20(34), 208-291.
- Charles, K.K., Hurst, E. and Notowidigdo, M.J. (2013). Manufacturing decline, housing booms, and non-employment. *Tech. Working Paper No. 18949*, National Bureau of Economic Research.
- Deloitte Insights. (2018), La Cuarta Revolución Industrial está aquí - ¿est usted preparado?. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Revoluci%C3%B3n%204.0.pdf>

- Fields, G. (1994). Changing Labor Market Conditions and Economic Development in Hong Kong, the Republic of Korea, Singapore, and Taiwan, China. *The World Bank Economic Review*, 8(3), 395-414.
- Frey, C., y Osborne, M. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerisation*. Oxford University. Recuperado de https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Giraldo, G. A. (2004). Diseño de un prototipo de diagnóstico para la pequeña y mediana empresa, PYME. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Goldin, C., y Katz, L. F. (1998). The origins of technology-skill complementarity. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(3), 693-732.
- Goldin, C., y Katz, L. F. (2009). *The race between education and technology*. Harvard University Press.
- Goos, M., y Manning, A. (2007). Lousy and lovely jobs: The rising polarization of work in Britain. *The Review of Economics and Statistics*, 89(1), 118-133.
- Goos, M., Manning, A., y Salomons, A. (2009). Job polarization in europe. *The American Economic Review*, 99(2), 58-63.
- Hounshell, D. (1985). From the American system to mass production, 1800-1932: The development of manufacturing technology in the United States. *Jhu Press*, 4.
- Jaimovich, N. and Siu, H.E. (2012). The trend is the cycle: Job polarization and jobless recoveries. Tech. Working Paper No. 18334, National Bureau of Economic Research.
- James, J. A., y Skinner, J. S. (1985). The resolution of the labor-scarcity paradox. *The Journal of Economic History*, 45(3), 513-540.
- Jensen, J. B., y Kletzer, L. G. (2005). Tradable services: Understanding the scope and impact of services offshoring [with comments and discussion]. *Brookings trade forum*, 75-133.
- Jensen, J. B., y Kletzer, L. G. (2010). Measuring tradable services and the task content of offshorable services jobs. *Labor in the new economy*, 309-335. University of Chicago Press.
- Katz, L. F., y Murphy, K. M. (1992). Changes in relative wages, 1963-1987: supply and demand factors. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(1), 35-78.

- Keynes, J. M. (1933). *Economic possibilities for our grandchildren (1930)*, Essays in persuasion. pp. 358-373.
- Krueger, A. O. (1983). *Trade and Employment in Developing Countries. Synthesis and Conclusions*. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Levy, F., y Murnane, R. (2013). *Dancing with robots: human skills for computerized work*. Third Way.
- Méda, D. (2016). The future of work: The meaning and value in Europe. *ILO Research Paper*, (18). Ginebra: OIT. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_532405.pdf
- MGI. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. Tech. Rep., McKinsey Global Institute.
- Michaels, G., Rauch, F., y Redding, S. J. (2013). Task specialization in us cities from 1880-2000. *Tech. Working Paper*, (18715). National Bureau of Economic Research.
- OIT. (2016). *Informe Panorama laboral, América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/americas/publicaciones/panorama-laboral/WCMS_537803/lang--es/index.htm
- Oldenski, L. (2012). *Offshoring y the polarization of the us labor market*. Tech. Rep., Technical report, Mimeo, Georgetown University.
- Ovalle, O. (2016). Modelo de gestión integral responsable (certificación GIR) basado en recursos humanos. Una aplicación a las agencias de viaje - PyME - en la ciudad de Bogotá D.C.). Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/9114>
- Phua, C., Lee, V., Smith, K., y Gayler, R. (2010). *A comprehensive survey of data mining-based fraud detection research*. arXiv preprint arXiv:1009.6119.
- Picard, R. W. (2010). Affective computing: from laughter to ieee. *Affective Computing, ieee Transactions on*, 1(1), 11-17.
- Pissarides, C. A. (2000). *Equilibrium unemployment theory*. Mit Press.
- Plötz, T., y Fink, G. A. (2009). Markov models for offline handwriting recognition: a survey. *International Journal on Document Analysis and Recognition (IJ DAR)*, 12(4), 269-298.

- Robotics-VO. (2013). *A Roadmap for us Robotics. From Internet to Robotics*. Robotics in the United States of America.
- Rodríguez, R., y Castro, D. (2012). Efectos del cambio tecnológico en los mercados de trabajo regionales en México. *Estudios Fronterizos, Nueva Época*, 13(26), 141-174.
- Salazar, M. (2016). *El futuro del trabajo, el empleo y las competencias en América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo. América Latina y el Caribe.
- Scherer, K. R., Bänziger, T., y Roesch, E. B. (2010). *Blueprint for Affective Computing: A Sourcebook and Manual*. Oxford University Press.
- Soares, C. A. (2009). *Las nuevas tecnologías y los cambios de comportamiento y de organización*. Recuperado de: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/novas-tecnologias-e-as-mudancas-comportamentais-e-organizacionais/2001/>
- Turnham, D. (1993). *Employment and Development. A New Review of Evidence*. París: OECD Development Centre Studies.
- Veres, S. M., Molnar, L., Lincoln, N. K., y Morice, C. P. (2011). Autonomous vehicle control systems a review of decision making. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part I: Journal of Systems and Control Engineering*, 225(2), 155-195.
- Weller, J. (2016). Transformaciones y rezagos: la evolución del empleo agropecuario en América Latina 2002-2012. Serie Macroeconomía del Desarrollo, Nr. 174, CEPAL, Santiago, Chile. En: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/40506>
- World Bank Group. (2016). *World Development Report 2016: Digital Dividends*. Recuperado de http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2016/01/13/090224b08405ea05/2_0/Rendered/PDF/World0developm0000digital0dividends.pdf

Capítulo 3

Revisión de la administración de la cadena de suministros con un enfoque estratégico dentro del sector automotriz

Lic. Lilian Denise Briano Alcaraz, PhD Francisco Arturo Bribiescas Silva
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez - México

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad realizar una revisión de la literatura acerca de la administración de la cadena de suministros desde un enfoque estratégico dentro de la industria automotriz, identificando oportunidades para optimizar su efectividad. Además, el tema de la logística emergerá como un elemento de apoyo fundamental para desarrollar estrategias y alcanzar objetivos. Así mismo, se hace énfasis en la necesidad de contar con nuevos métodos empresariales para beneficiarnos de fábricas exitosas y competentes.

Se estudiarán distintas fuentes para demostrar la importancia de la investigación y se determinarán las mejores técnicas en el marco teórico como una proposición a las industrias del sector. Dentro de la metodología, se dará a conocer el tipo de instrumento que se piensa en un futuro aplicar y concluir con resultados experimentales. Finalmente, se mencionará una discusión preliminar y conclusiones.

Palabras Clave: cadena de suministros, enfoque estratégico, sector automotriz.

Abstract

This paper aims to review the literature on supply chain management from a strategic approach within the automotive industry, identifying opportunities to optimize its effectiveness. In addition, the topic of logistics will emerge as an element of fundamental support to develop strategies and achieve objectives. Likewise, emphasis is placed on the need to have new business methods to benefit from successful and competent factories. Different sources will be studied to demonstrate the importance of the research and will determine the best techniques in the theoretical framework as a proposition to the industries of the sector. Within the methodology, it will be announced the type of instrument that is intended to apply and conclude with experimental results in a future are given. Finally, a preliminary discussion and conclusions will be mentioned.

Key Words: supply chain, strategic approach, automotive industry.

1. Introducción

“América Latina es un conjunto de países con diferentes características, costumbres y atributos. Por ello surge la necesidad de investigar en sectores de la industria y en regiones específicas para determinar las capacidades competitivas a fin de disminuir las vulnerabilidades en la cadena de suministros” (Avelar, García, & Sifuentes, 2012, p. 64).

Zinn (1996), encontró una falla en el envío de información entre las empresas al hacer el primer estudio sobre logística en América Latina. Además, detectó la carencia de sistemas y tecnologías de comunicaciones, por lo que concluyó una necesidad inaudible para mejorar la gestión de los negocios. Según lo menciona Young y Esqueda (2005), dentro de los países desarrollados se ha tenido un alto efecto en las negociaciones de Latinoamérica, sobre todo en el ámbito administrativo. América Latina como región, aún cuenta con bastantes debilidades, por lo que debe enfocarse fuertemente para alcanzar un mejor nivel de efectividad en las cadenas de suministros.

Al parecer, la debilidad más propensa radica en el gobierno, pero cuenta con otros aspectos que necesita convertirlos en fortalezas, como el bajo nivel de infraestructura de transporte el cual se ha desarrollado lentamente, pocas aerolíneas y deficientes, rigurosos requisitos aduanales y la inseguridad. No obstante, no todo es desventaja, puesto que una cuestión positiva es el uso del idioma español- inglés, ya que abre las puertas para potencializar su mercado. Además, la ventaja que le da su ubicación geográfica le permite tener proveedores de cualquier lugar del mundo, ofrecer una rápida respuesta a los consumidores, y cortos tiempos de almacenamiento (Avelar, García, & Sifuentes, 2012).

La administración de la cadena de suministros ha sido un componente sustancial para el incremento de la productividad que han desarrollado y registrado

organizaciones de cualquier parte del mundo. Dentro del mercado moderno, es necesario desarrollar empresas competentes para alcanzar el éxito, desde el punto de comprender de la mejor manera las operaciones y el manejo de los suministros, ya que son los mayores contribuidores para que esto suceda. La globalización y la internacionalización de las empresas de cualquier sector dependerán fuertemente de los costos logísticos, según las industrias vayan evolucionando en sus operaciones. Asimismo, algunos de los beneficios que traerán una mayor efectividad son el crecimiento y mantenimiento de la competitividad, el aumento de la rentabilidad empresarial y la reducción de costes de aprovisionamiento y de producción (Puerto, 2010).

El estudio busca identificar los cambios que se deben adaptar en las empresas a través de una revisión de la literatura y, por consiguiente, profundizar en la recomendación de distintos aspectos en torno a una evaluación estratégica y así, controlar la administración de la cadena de suministro. Se entiende que el enfoque estratégico de la administración de la cadena de suministros es establecer los parámetros y objetivos de los procesos para constituir y delimitar la implementación de una serie de acciones orientadas a intensificar los servicios logísticos para ofrecer rápida respuesta al consumidor final y poder mejorar los niveles de satisfacción del cliente. De igual forma, agiliza las cadenas globales de suministro para no incurrir en gastos innecesarios y lograr una administración destacada de las operaciones (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2013).

Como parte del inicio de esta investigación, se encuentra el término de globalización en repetidas ocasiones. Este término, representa “para las empresas locales nuevas condiciones que tienen que absorber, equilibrar y compensar a través de estrategias efectivas que impidan la pérdida de competitividad” (Puerto, 2010, p. 176). Se han globalizado los mercados, los recursos, y el transporte en todo el mundo, con la intención de innovar rápidamente y ofrecer un desempeño justo a tiempo (Heizer & Render, 2009). Se extendió el comercio internacional luego de ocurrir la Revolución Industrial.

Con el perfeccionamiento de las técnicas de producción y de comercialización, la mejora en los medios de transporte, el incremento de los pedidos de productos o servicios, y un grupo de personas que se interesaron por encontrar soluciones efectivas y útiles para todo tipo de necesidad sugerida por los

consumidores, se dio una gran transformación en la industria y el comercio. Después de la Segunda Guerra Mundial se dio mayormente el movimiento comercial, es decir, las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Con esto los países buscaron formalizar y delimitar el flujo y la actividad comercial, estableciendo reglas y restricciones en los sistemas nacionales e internacionales (Puerto, 2010).

Actualmente, las empresas deben de aplicar las nuevas tecnologías buscando siempre el mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado (Becerra, 2010). Es necesario que con las grandes condiciones y competencias globales que existen, se empiecen a implementar o reforzar las nuevas alternativas, innovaciones y estrategias que dirijan al éxito empresarial (Angulo & Lozano, 2012).

La globalización ha tenido diversos efectos secundarios, incluyendo una mayor interdependencia entre los clientes globales y los proveedores que tienen la capacidad para responder a las necesidades cada vez más complejas del cliente. Estos proveedores también comprenden hasta qué punto pueden crecer con sus clientes clave, si logran responder de un modo rentable a sus expectativas (Woodburn & McDonald, 2013).

Un ejemplo de la magnitud manufacturera a nivel automotriz en América Latina es México. "El potencial de la industria automotriz mexicana es tal que representa el segundo sector económico más importante del país, además de que significa el elemento primordial de la modernización y estrategias de globalización del mismo" (Vicencio, 2007, p. 211). Según Arroyo (2006), las empresas de México deben integrar prácticas más eficientes de administración dentro de sus operaciones para iniciar o continuar con la competitividad en la economía actual.

Con el fin de aprovechar los beneficios de la ubicación geográfica, los costos de inversión y mano de obra, la tendencia de la industria de autopartes se ha concentrado en el norte del país. Esto forma parte de la estrategia de localización de las empresas trasnacionales (Alonso, Carrillo, & Contreras, 2002). Uno de los objetivos que se tiene en México, es seguir fortaleciendo la cadena de suministros para incrementar las oportunidades de inversionistas extranjeros, pero se puede afirmar que actualmente se tiene renombre. Como ejemplo de un caso de éxito, González Díaz de PROMEXICO (2014) comentó que:

Durante los últimos años, Mazda, Honda, Nissan y Toyota (cuatro de las armadoras automotrices japonesas más grandes e importantes a nivel global) han anunciado planes de inversión en México que suman más de cinco mil millones de dólares durante el periodo que comprende de 2007 a 2014. (párr. 6).

En base a lo anterior descrito, se percibe una necesidad de continuar formulando planes estratégicos de desarrollo dentro de la administración de la cadena de suministros, implementar prácticas más eficientes y de mejora, apoyar el establecimiento de sistemas que permitan un mejor flujo en la cadena de suministros, e incrementar las capacidades de la industria con la finalidad de aumentar la competitividad empresarial.

Las empresas deben evolucionar de ese enfoque industrial endogámico basado en la eficiencia interna de los procesos, a un paradigma orientado en el valor añadido que se da a los clientes con una visión global de la cadena de suministros. El factor principal que crea todos los cambios es el aumento de una demanda cada vez más minuciosa, inestable y personalizada de los clientes. Así como la competencia global que se presenta hoy en día (Vilana, 2010).

2. Marco Teórico

Distintos autores han revolucionado el pensamiento administrativo. Primero, la perspectiva de Porter (1995) considerando que las acciones enfocadas al cliente permitirán una ventaja competitiva con respecto a la competencia y a la permanencia en el mercado. Después, sostiene que solo a través del aprendizaje continuo y la actualización se logrará la sostenibilidad de la empresa. En otras palabras, para lograr la sinergia en las estrategias organizacionales, se deben considerar los recursos y las capacidades con los que cuenta cada organización y como integra estos para que exista un buen funcionamiento en la administración de la cadena de suministros.

En este apartado se revisarán algunos temas relacionados con el título del artículo, desde su definición, hasta la manera en que se vinculan con el ámbito de la administración de la cadena de suministros.

Logística

Existen diversas definiciones para este concepto estrechamente relacionado con la cadena de suministros, pero una mejor descripción entonces puede ser descrita en las siguientes palabras:

La logística puede definirse como la ciencia que estudia cómo las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma eficiente. Así, la logística determina y gestiona los flujos de materiales y de información internos y externos tratando de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones de optimalidad (Robusté A., 2005, p. 13).

Esto se refiere a que se debe considerar la fase logística como un todo, que integra y coordina desde los materiales que se obtienen de los proveedores hasta los productos terminados.

De acuerdo con Servera (2010), Es a partir de mediados de los sesenta cuando se produce el auge de la función logística, tanto en el ámbito empresarial como en el académico. A partir de esta década, se amplía el ámbito de aplicación de la gestión logística, definiéndose el concepto de “logística integral”, al tiempo que se orienta hacia las necesidades del cliente. (párr. 12).

La logística ha adquirido mayor importancia en el sentido de la competitividad empresarial en los últimos años, en especial por la capacidad que posee para generar valor para el consumidor final. Por lo tanto, “la logística no es una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá, incluso, reducir la incertidumbre en un futuro desconocido” (Castellano R., 2015, p. 7).

Cadena de Suministros

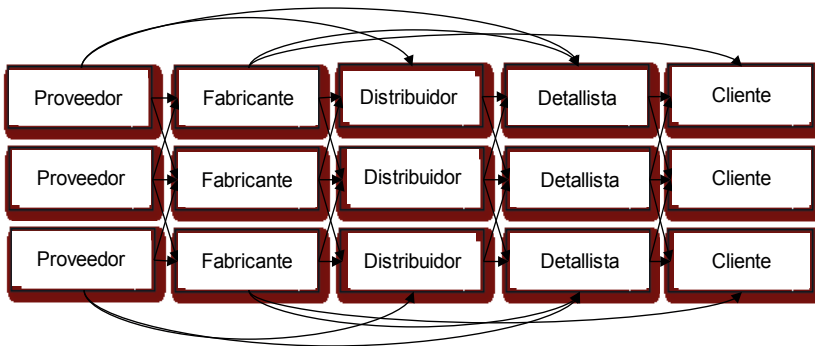
A lo largo de los años han surgido excesivas teorías que muchas empresas han puesto en práctica, pero un término que aún no está bien entendido y establecido en su totalidad es el de la “cadena de suministros” (Stein, 2016). “La administración de la cadena de suministro es la integración de las actividades

que procuran materiales y servicios, para transformarlos en bienes intermedios y productos terminados, y los entregan al cliente” (Heizer & Render, 2009, p. 434). Por lo tanto, es clave fundamental identificar los elementos esenciales de la cadena de suministros y comprender su desarrollo para alcanzar un negocio exitoso.

Dentro de la cadena de suministro de una empresa, un producto se mueve a lo largo de ella antes de que el cliente obtenga su pedido, haciendo una trayectoria desde proveedores a fabricantes, distribuidores, y detallistas, incluso frecuentemente se incluye el servicio a clientes (Ordóñez, 2012), como se puede observar en la Figura 1, donde todas las etapas están entrelazadas. Normalmente una cadena de suministro comprende diversas etapas; cada etapa en la cadena de suministro se liga por medio del movimiento de los productos que se almacenan y se envían, por el manejo de información y de los recursos.

Cabe destacar, no es obligatorio que cada etapa ocurra en la cadena de suministro. Los flujos mencionados anteriormente, se pueden gestionar por una de las etapas o a través de los intermediarios, y estos suceden comúnmente hacia las dos direcciones (Chopra & Meindl, 2008).

Figura 1. Etapas de la Cadena de Suministro



Fuente: Chopra & Meindl (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México. Pearson.

“El diseño apropiado de la cadena de suministro depende tanto de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca” (Chopra & Meindl, 2008, p. 5).

A.T. Kearney, como consultora internacional de alta dirección, y líder en la evaluación comparativa desde el 2002, menciona que dentro del ambiente de las cadenas de suministro globalizadas hay un nivel más alto de incertidumbre, tecnología mucho más avanzada, y un mercado más exigente en cuanto a calidad y precios debido a los diferentes segmentos, pero también afirman que existen claves para lograr la competitividad y estas son el diferenciarse de las cadenas de suministro de las demás empresas, es decir, personalizar a cada cliente su cadena de suministro para darle una atención más específica. Otra clave es el involucrarse dentro de todos los elementos que conforman la cadena de suministro para evitar pérdida de información y, por último, la optimización de todos los eslabones (Kearney, 2013).

Es de gran importancia hacer distinción entre logística y administración de la cadena de suministros, la diferencia está en que la logística lleva los elementos a donde necesitan estar y la administración de la cadena de suministros lleva este proceso más adelante mediante la conexión de todas las compañías relacionadas. Es decir, la diferencia está en que la logística se encarga de llevar el producto al cliente y la administración de la cadena de suministros organiza a la empresa para que desarrolle funciones logísticas (Long, 2008). “El conocer cómo ha evolucionado el concepto del SCM (por sus siglas en inglés) es solamente uno de los pilares para la construcción del conocimiento actual. Sin embargo, la discusión entre investigadores del área acerca de la conceptualización del SCM y la logística aún continúa” (Valenzo, Martínez, & Pedraza, 2010, p. 325).

Elementos clave de la cadena de suministro

El momento de observar a lo largo de toda la cadena de suministros en una organización para continuar con la mejora de sus operaciones logísticas, llega cuando las empresas sientan haber hecho todo lo posible por mejorar y optimizar sus operaciones logísticas a nivel interno. Todo esto con el fin de mejorar la competitividad y la rentabilidad. Una vez que se haya hecho una integración de los miembros de la cadena de suministros, como lo son los empleados de la empresa, proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores, es posible lo-

grar y aumentar dicha competitividad y rentabilidad significativamente, debido a que el trabajo fue coordinado con objetivos comunes y planificado de manera estratégica (Sánchez G., 2008). Se suelen considerar como elementos clave de la administración de la cadena de suministro los siguientes que se muestran en la Tabla 1: (Núñez, López, & Castán, 2012).

Tabla 1. Elementos clave de la cadena de suministro

Elementos clave de la administración de la cadena de suministro	
• Servicio al consumidor.	• Diseño de producto.
• Integración de la cadena logística.	• Manipulación de materiales y preparación de pedidos.
• Localización de actividades y diseño de rutas (redes).	• Logística de producto y operaciones.
• Transporte y determinación de itinerarios.	• Sistemas de información y sistemas de soporte a las decisiones (DSS).
• Gestión de almacenes y estrategias de distribución.	• Comercio electrónico y e-logística.
• Gestión de inventarios.	• Logística inversa y logística verde.

Fuente: (2012). Núñez, Ana; López, José; Castán, José María.
La logística en la empresa. Madrid: Ediciones Pirámide.

Sector automotriz y la cadena de suministros

Los administradores de las empresas en la búsqueda de posicionarse ante la competencia internacional plantean diferentes maneras para expandir sus redes globales de distribución y logística, para embarcar sus productos ante consumidores exigentes con decisiones cambiantes o dinámicas. Esto requiere un posicionamiento estratégico de inventarios, así los productos estarán disponibles cuando los consumidores lo quieran, en la cantidad y al precio justo, independientemente de su localización. Este nivel de desempeño es un reto continuo que enfrentan las organizaciones y solamente puede ocurrir exitosamente cuando todas las partes en la cadena de suministro están enfocados a la misma dirección. (Torres, 2006, p. 16).

“El sector automotriz se ha convertido en una de las industrias más importantes de la era moderna; su importancia radica en el efecto social y económico que pro-

voca en las regiones donde opera” (Ortega, 2014, párr. 16). Puede aceptarse que la cadena de suministro del sector automotriz y de las autopartes, es una cadena orientada al proveedor con sistemas de producción multivariante que involucran a miles de empresas.

Las empresas para cumplir con sus propias expectativas y los de la demanda, condicionan y reorganizan las operaciones y funciones al interior de su cadena de suministro, afectando a sus proveedores y a los proveedores de sus proveedores: es decir, al sector de las autopartes. Ciertamente, la política diseñada por las compañías ensambladoras en busca de reducir sus costos, propició un aumento acelerado en el nivel de competitividad dentro del sector de las autopartes; de esta forma, las compañías deberán cumplir con los requisitos cada vez más exigentes que optimicen dichos costos, y así poder sostenerse en el mercado (Jiménez Sánchez, 2006).

Administración de los inventarios

Los cambios en la demanda afectan la planeación estratégica, desacoplan los inventarios, bajo nivel del servicio a los clientes, entre otros aspectos (Clavijo E., 2015). Es por eso importante hacer énfasis en la gestión de los inventarios y sus componentes, que le dé la oportunidad al negocio de tener una rentabilidad en constante crecimiento y que les asegure el cumplimiento del servicio a los consumidores. (Santamaría, 2012).

Existen negocios que destinan una pequeña cantidad al almacenamiento de inventario porque no consideran que deban gastar en ese aspecto ya que no están generando ningún beneficio. Por otro lado, otras consideran que si hay que mantener ciertos niveles de inventario, y aunque depende el producto que se está ofertando, es imposible conocer con precisión la planeación de producción, por esta razón, es necesario conservar producto terminado para el momento que el cliente lo solicite (Sánchez Gómez, 2015).

Competitividad Empresarial

El análisis de la competitividad plantea la necesidad de dar a entender que no es estática, por lo tanto, se debe estar cerca de los determinantes que generan su movimiento para dar la apertura de la economía que va conformando el merca-

do mundial. La competitividad de una empresa se entiende como la capacidad de satisfacer una necesidad dada en el mercado por parte de los consumidores, de una manera más eficiente en comparación con otra que tiene la posibilidad de ofertar la capacidad de satisfacer dicha necesidad (Ibañez & Caro, 2000).

Temas como la globalización, la competencia de mercados, entre otros, han orillado a los directivos de las empresas a buscar nuevas opciones de mejora, y estrategias que permitan el desarrollo y supervivencia a largo plazo. Hoy en día, el tamaño extenso de los negocios y la amplia gama de clientes ha obligado a las organizaciones a centrar su atención en la competitividad. Cabe destacar que la planeación y aplicación de una estrategia bien estructurada de la cadena de suministros entregará al cliente meta el producto esperado, en el momento indicado, y al mejor costo sin sacrificar la calidad. (Valenzo & Martínez, 2015).

Conforme las tradicionales empresas buscan aumentar su competitividad mediante ciertas estrategias como la personalización del producto, la alta calidad, la reducción de costos y la rápida entrada al mercado, actualmente las organizaciones se están interesando y enfocando más por la cadena de suministro. Los buenos administradores han detectado la gran importancia que representa la implementación de estrategias en esta área debido a que es la actividad más costosa en la mayoría de las empresas (Ballesteros R. & Ballesteros S., 2004).

3. Metodología

Se utilizará la metodología de investigación descriptiva, con la intención de que la información recolectada pertenezca a las empresas del sector automotriz. Según Hernández Sampieri (2010).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 80).

Por otra parte, el presente estudio tiene un enfoque cuantitativo y el diseño de la investigación no es experimental. Las investigaciones no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri, 2010, p. 149).

Para el desarrollo efectivo de la propuesta de este artículo de revisión, se le dará seguimiento a la administración de la cadena de suministros con un enfoque estratégico, estableciendo variables como la satisfacción del cliente, la rentabilidad, la competitividad y la administración de los inventarios. Estas últimas variables mencionadas, se decidieron utilizar en base a la recopilación propia de variables trascendentes y coincidentes en el tema de la cadena de suministros, medidas por distintos autores, como se muestra en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2. Variables trascendentes de la cadena de suministros según varios autores

Año	Autores	Variables trascendentes de la CdS
2013	Coyle, J.; Langley, J.; Novack, R.; Gibson, B.	Satisfacción al cliente
2010	Mora García, L.	Satisfacer necesidades del cliente/ Mayor rentabilidad
2010	Hugos	La satisfacción de los clientes y consumidores finales
2009	Castellanos	Incremento en la competitividad y mejora de la rentabilidad
2009	Gómez y Correa	Satisfacer las necesidades del cliente
2007	Waters	Satisfacer necesidades de los clientes en forma eficiente y eficaz
2006	Soret	Alcanzar objetivos y estrategias organizacionales de forma rápida, eficiente y eficaz
2004	Ballou, R.	Satisfacción del cliente
2001	Fernández	Mantenimiento de la rentabilidad y posicionamiento
2000	Navascués & Pau	Aprovisionamiento y administración de inventarios

Fuente: Recopilación propia de variables trascendentes en la cadena de suministros y medibles por distintos autores.

Después de detectar el universo y la muestra del estudio, se establecerá una estrategia para diseñar un instrumento de validación que nos permita obtener la información necesaria del sector automotriz, el cual será revisado por dos expertos antes de hacer la prueba piloto en las empresas, y poder iniciar con la interpretación de resultados por medio de un software estadístico.

Instrumento de validación

El instrumento de medición a emplear consistirá en un cuestionario elaborado en base a dos cuestionarios tomados de tesis de maestría, el primero pertenece a Claudia Martínez Vázquez (abril, 2008), que se encuentra en la tesis llamada "Diseño de un sistema de indicadores para medir el desempeño de la cadena de suministro usando el enfoque a procesos" del Instituto Politécnico Nacional, y el segundo a Bertha Estrada Lázaro (junio, 2015), en la tesis que lleva por título "La cultura para la innovación como factor estratégico en las pymes del sector comercio al por mayor de materias primas para la industria en Ciudad Juárez: percepción desde la gerencia" de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. A dichas encuestas se le harán las adecuaciones pertinentes. Seguido de una serie de preguntas que emergen del análisis propio de las variables y subvariables, separadas por bloques para medirlas de una manera más específica y particular.

4. Discusión preliminar

Una vez validado el instrumento de medición y terminada la prueba piloto, se buscará la respuesta de las empresas del sector automotriz para obtener los datos y la información correspondiente de los cuestionarios.

Al completar las encuestas, se transferirán los datos al software SPCS 23 con el objetivo de obtener gráficos y posteriormente analizar los datos de forma estadística.

5. Conclusiones

A pesar de estar en la etapa de presentación de protocolos de investigación y aunque en el presente trabajo aún no se cuenten con resultados duros que permitan presentar datos preliminares o finales, si se puede hacer una conclusión aproximada en base a la literatura revisada.

Es importante mencionar que el alcance exitoso de una administración de la cadena de suministros en una organización es una tarea difícil debido a las variaciones que existen en el mercado, y no podremos pretender encontrar mismos resultados al tratar de implementar exactamente las mismas estrategias en distintas compañías. Sin embargo, existen metodologías que pueden aplicarse a nivel general y que nos ayudarán a desarrollar una buena gestión de la cadena de suministro.

Las empresas que no puedan o no implementen estrategias diseñadas para resolver los problemas específicos de las organizaciones, tienen como consecuencia problemas de inventarios, altos costos logísticos, uso inadecuado de sistemas de planeación y procuración de materia prima. Por lo tanto, es una inversión implementar y desarrollar la cadena de suministro en el sector automotriz, ya que tomando esta decisión se generan ventajas competitivas al nivel deseado. Durante este estudio teórico fueron mencionados los beneficios económicos y estratégicos que se generarán al conservar satisfechos a los clientes actuales, como el crecimiento en la agilización de las cadenas globales, la reducción de costos en administración de los inventarios, una mayor productividad, y por supuesto una mayor participación de mercado sin sacrificar la rentabilidad.

De esta manera, se lograrán satisfacer las demandas del mercado que actualmente son muy cambiantes. El sector automotriz tiene un gran reto en puerta para iniciar o sostener la administración de sus cadenas de suministro ampliamente flexibles y personalizadas. Por otro lado, las industrias que estén a la vanguardia en todos los elementos que construyen a una cadena de suministros, se posicionarán como líderes globales que dominan el mercado, haciendo la diferencia como una empresa competitiva de éxito.

Bibliografía

- Angulo, A. M., & Lozano, A. (2012). Crecimiento para el éxito empresarial. *SENA*, 2-32.
- Arroyo, P. G. (2006). A Survey of Third Part Logistic in Mexico and a Comparison with Reports on Europe and USA. *International Journal of Operations & Production Management*, 639-667.
- Avelar, L., García, J., & Sifuentes, E. (2012). Factores de riesgo en la cadena de suministro: revisión bibliográfica. *Academia Journals*, 64.
- Ballesteros R., D. P., & Ballesteros S., P. P. (2004). La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros. *Redalyc*, 201-206.
- Carrillo, J., & Hualde, A. (1997). Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors . *Bancomext. Comercio exterior*, 747-757. Obtenido de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/339/6/RCE6.pdf>
- Castellano R., A. (2015). *Logística comercial internacional*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México: Pearson.
- Coyle, J. J., Langley, J., Novack, R., & Gibson, B. (2013). *Administración de la cadena de suministro: una perspectiva logística*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de administración de operaciones. En J. & Heizer, *Principios de administración de operaciones* (págs. 431-452). México: Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ibañez, C., & Caro, J. (2000). *Alguna teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*. San José, C.R.: IICA.
- Jiménez Sánchez, J. (2006). Un análisis del sector automotriz y su modelo de gestión en el suministro de las autopartes. *Secretaría de comunicaciones y transportes. IMT*, 1-70.
- Long, D. (2008). *Logística internacional: administración de la cadena de abastecimiento global*. México: Limusa.

- Ordóñez, X. (2012). Una cadena de suministro mejor compartida. *Revista Enfasis. Logística*, n/a.
- Ortega, M. (2014). Maximizando el desempeño de la cadena de valor. *Revista Enfasis. Logística*. Obtenido de <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/70076-maximizando-el-desempeno-la-cadena-valor>
- Porter, M. E. (1995). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Ceccsa.
- Puerto, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 171-195.
- Robusté A., F. (2005). *Logística del transporte*. Barcelona: UPC.
- Sánchez Gómez, P. (2015). Optimización de inventarios y nivel de servicio. *Hospitalidad ESDAI(27)*, 101-115.
- Santamaría, P. A. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Pensamiento & Gestión*, 142-164.
- Servera, D. (Mayo de 2010). Concepto y evolución de la función logística. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 217-234. Recuperado el Septiembre de 2016, de <http://www.revistas.unal.edu.co/>
- Stein, N. (2016). Managing your supply chain. *EBSCO*, 46. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.uacj.mx/bsi/detail/detail?vid=3&sid=9a419312-09ae-4f33-8212-a2ced-9d04658%40sessionmgr106&hid=123&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=115228046>
- Torres, M. (2006). *UDLAP. Colección de tesis digitales*. Obtenido de UDLAP: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/
- Valenzo, M. A., & Martínez, J. A. (2015). Competitividad en la Cadena de Suministro y la Gestión de Relaciones con los Clientes en el Sector Exportador Aguacatero. *Cimexus*, 10(1), 71-88.
- Valenzo, M., Martínez, J., & Pedraza, O. (2010). La evolución internacional del Supply Chain Management. *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 321-341.

- Vicencio, A. (2007). La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y administración*, 211-248. Recuperado el Septiembre de 2016, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100010
- Vilana, J. R. (2010). *Creative Commons Reconocimiento*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf
- Woodburn, D., & McDonald, M. (2013). *El management de las cuentas clave*. Buenos Aires: Granica.
- Young, R. P., & Esqueda, P. (2005). Supply Chain Vulnerability: considerations of the case of Latin America. *Revista latinoamericana de administracion*, 63-77.
- Zinn, W. (1996). The New Logistic in Latin America: an Overview of Current Status and Opportunities. *International Journal of Logistic Management*, 61-71.

Capítulo 4

Análisis teórico de la administración desde el enfoque científico hasta los enfoques contemporáneos: revisión para la gestión estratégica y competitividad de las empresas

Leidy Lorena Piñeiro Cortes¹,
Adolfo Hernando Hernández Hernández²,
María del Pilar Ramírez Salazar³

“La mayoría de las ideas fundamentales de la ciencia son esencialmente sencillas y, por regla general pueden ser expresadas en un lenguaje comprensible para todos.” Albert Einstein (1879-1955)

81

Introducción

En el presente escrito se realizará un análisis sobre la aplicación y vigencia de algunas de las teorías más importantes de la administración desde los enfoques más clásicos hasta algunos de los enfoques contemporáneos que trascienden a la competitividad empresarial. La importancia de conocer a profundidad el origen y el contexto en que se originaron estas teorías, le dará al lector una visión más clara sobre su aplicabilidad en un mundo actual donde priman conceptos como la productividad, la competitividad, la innovación y las empresas

- 1 Leydy Lorena Piñeiro Cortes, Doctora en Administración de la universidad de Celaya, México, actualmente Directora del Departamento de Pensamiento Económico, Entorno y Competitividad de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales de la Universidad EAN.
- 2 Adolfo Hernando Hernández Hernández, Magister en Supply Chain and Logistics Management de la Universidad de Warwick (Reino Unido). Docente Asociado de la Facultad de Estudios en Ambientes virtuales de la Universidad EAN.
- 3 María del Pilar Ramírez Salazar, Doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija –España y Doctor en Gestión de la Universidad EAN, actualmente profesor, investigador y consultor de la Universidad EAN.

globales. Científicos y estudiosos de la Administración como lo son Frederick Winslow Taylor (1977), Henry Fayol (1976), Elton Mayo (1972), Frank y Lillian Gilbreth, Shigeru Kobayashi (1972), Mary Parker Follett (1965), Henry Mintzberg, Michael Porter, entre otros que se mencionarán en el transcurso de este escrito, son pilares fundamentales que han ayudado en la construcción y evolución de la ciencia administrativa hasta nuestros tiempos.

La importancia de la Administración no está en el nombre, sino en el alto nivel de aplicabilidad que posee en todas las esferas de la sociedad, incluyendo a la familia y a las empresas. Posee sus propias leyes, principios, métodos, estilos y técnicas por lo que se declara una *ciencia* que, a su vez, se interrelaciona con otras, tales como: filosofía, sociología, psicología, economía política, contabilidad, etc. La Administración tiene como protagonista principal a los seres humanos, de ahí su carácter social. "Analizar la evolución de los conceptos acerca de la Administración nos lleva a realizar una aproximación al conocimiento de los entes dentro de los cuales se desenvuelven las actividades de los seres humanos" (Narvaez, 2009, p.4).

Palabras Clave: teorías, administración, ciencia, productividad, creatividad, innovación, competitividad.

1. De la Praxis a la Administración Científica

Federick Winslow Taylor (1856-1915) fue un hombre que se preocupó toda su vida por entender de qué forma se podría trabajar de manera más eficiente con los recursos escasos de la naturaleza, del trabajo y de la misma sociedad. Taylor estableció parámetros para determinar que el uso ineficiente de los recursos al interior de la empresa se convertiría en un problema social, tanto para los trabajadores como para los directivos de la organización. Así pues, se le conoce como el “iniciador de la eficiencia Industrial” (Taylor, 1977, p.7). De igual forma desarrolló un principio de justicia para los trabajadores, creía que “ninguna empresa debía intentar robarles a sus trabajadores y a su vez los trabajadores debía no procurar robarle a la empresa” (Taylor,1977, p.11), de esta forma se pensaba que manteniendo buenas relaciones y llevando a conformidad este principio de justicia habría abundancia para todos dentro de la empresa.

El objetivo principal de la administración para Taylor era el de “asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de sus empleados” (Taylor, 1977, p. 19). Este hombre, veía a la administración como un proceso sistémico y la concebía como una ciencia de orden social, basada en principios, reglas, leyes claramente establecidas y por tal razón, podría ser aplicada en cualquiera de las actividades humanas que se requiriese. Para asegurar el objetivo que planteaba Taylor, los intereses de los trabajadores y de los directivos tendrían que ir por el mismo camino, si cada uno procuraba por sus intereses particulares, difícilmente se podrían optimizar los procesos, tiempos y recursos, por obvias razones no habría una mayor productividad y la prosperidad no llegaría para ambos dentro de la empresa.

Lo que sucedía en las empresas era que el trabajador no daba su máxima productividad y no rendía de manera más eficiente porque consideraba que si lo hacía podría ser juzgado por sus compañeros y además no se sentía estimulado con su salario. De esta forma, se fomentaba la pereza y un bajo rendimiento laboral. Por otra parte, el dueño de la empresa, solo centraba su interés en enriquecer sus arcas, por lo cual consideraba que, si aseguraba salarios más altos para sus trabajadores, si acortaba la jornada de trabajo y procuraba unas mejores condiciones laborales, esto iría en detrimento de sus intereses particulares.

Taylor se enfocaba en estos problemas y demostró que pasando de un análisis de una administración empírica a una administración científica se podían reconciliar los intereses de las partes que componen la organización. Argumentaba que para que el “trabajo pudiera hacerse de acuerdo con las leyes científicas era necesario que entre la administración y el trabajador existiese una división mucho más por igual de la responsabilidad que existiese bajo cualquiera de los tipos ordinarios de administración” (Taylor, 1977, p. 32). Esto suponía que la administración no debía dejarle todas las responsabilidades al trabajador, y entender que todo el trabajo no estaba solo en la producción per cápita y que él (el administrador) era vital para la mayor productividad de la empresa. Así pues, procurar por un mejor bienestar y un salario justo para el trabajador, motivaría e incentivaría una mayor productividad del mismo.

Para probar todo lo anterior Taylor realizó una serie de experimentos en diferentes empresas (talleres), donde pudo confirmar que trabajando bajo el sistema que planteaba, “donde cada trabajador fuera sistemáticamente adiestrado para que alcanzara su máximo grado de eficiencia y se le enseñara a hacer un trabajo de clase superior que a los que venía acostumbrado y al mismo tiempo se empeñara en tener una actitud mental más amistosa frente a sus patronos y a sus condiciones de trabajo” (Taylor, 1977, p.124) y por otra parte los dueños de la empresa se comprometieran con la administración y la dirección de los procesos arriba mencionados, se lograría el óptimo de prosperidad deseado así como una reducción en la pobreza de la sociedad.

El método científico ha sido la base para los investigadores en la búsqueda de solución de problemas empresariales, su método consiste en cinco fases; observación, registro, comparación, comprobación y generalización. Otra introducción de Taylor para el área de los recursos humanos fue la de implementar el proceso de selección de personal de acuerdo al perfil del trabajo requerido y proponer el programa de entrenamiento a los operarios para hacer de sus labores una situación más eficiente y armónica. Se implementa un sistema de salario que estimula la mayor producción. Se incluyen actividades de fomento al ambiente laboral favorable, un entorno de colaboración mutua entre el colaborador y los patronos esperando lograr identidad con los objetivos comunes de la empresa. Se realizaron mejoras a la técnica de tiempos y movimientos, se estandarizan formatos de seguimiento, se crean símbolos para determinar

si una actividad está en situación de operación, de seguimiento, de demora o almacenamiento o en transporte o movimiento, este procedimiento ha servido de base para los métodos que los japoneses incluyen como por ejemplo el método kanban⁴ el cual utiliza un sistema de tarjetas para evidenciar en qué fase del proceso se encuentra el producto. El análisis de los estudios de movimientos y tiempos motivó reducción de actividades inocuas y maximización de recursos en los procesos de las empresas.

Analizando la extensa obra de Taylor se puede inferir que algunos de los principios que planteó a comienzos del siglo XX, todavía siguen vigentes en la actualidad, es imposible dejar de hablar de la productividad de la empresa y de la eficiencia de la misma, cuando hoy las empresas que más compiten a nivel internacional se caracterizan por tener producciones a escala y procesos de estandarización que las hace ser más fuertes frente a su competencia. De otra parte, a pesar de que Taylor fue muy claro con el principio de justicia frente al trabajador, lamentablemente en algunas de las empresas parecieran desconocer estos principios, con lo que cada vez más se pueden evidenciar casos de explotación de la mano de obra (única que le genera plusvalía al dueño del capital), donde lo único que les interesa es aumentar la productividad, abaratar costos e inundar los mercados globales. Estos *nuevos administradores* deberían reflexionar un poco a los inicios de la administración científica para entender mejor la razón de ser de la empresa, sus principios y objetivos de prosperidad para todos los miembros de la organización.

2. La Organización como un Todo: Enfoque clásico de la Administración

El Fayolismo es conocido en el campo administrativo como una *Escuela de Jefes*, al igual que Taylor, Fayol consideraba que las funciones de los jefes estaban regidas por el empirismo, lo cual generaba desorden, poca eficacia y eficiencia en la organización. Para Fayol la actividad administrativa estaba regida también por principios y leyes que debían responder a las necesidades de la empresa y a todo el cuerpo social que la compone.

4 Kanban, sistema de información que controla de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos, para mayor información revisar la página, <https://kanbantool.com/es/metodologia-kanban>

A pesar de ser considerada una *escuela de jefes*, para Fayol "la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de la empresa, es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y el cuerpo social" (Fayol, 1976, p.132). Por ello, inicia su obra aclarando que la empresa no solo está compuesta por la función-operación administrativa, y que por el contrario se compone de 5 funciones más que son las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad. Todas las empresas por grandes o pequeñas que sean ejecutan estas funciones y es responsabilidad de la gerencia responder por cada una de ellas. Fayol dedicó su estudio a analizar a profundidad cómo estaba compuesta la función administrativa.

"La función administrativa es la única de las seis funciones que está encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de construir el cuerpo social, de coordinar esfuerzos, de armonizar actos" (Fayol,1976, p.138) y hacen parte de ella, la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control. En estos cinco elementos Fayol define la función administrativa de la empresa.

Como la función administrativa sólo actúa sobre el cuerpo social (es decir, sobre el personal) y no sobre las máquinas, Fayol expone que para el buen funcionamiento de este personal o cuerpo social se debe adoptar unos principios fundamentales. Estos principios se caracterizan por ser flexibles, cambiantes y diversos ya que se adaptan a todas las necesidades de la empresa (Fayol,1976, p.157). Estos son:

1. División del trabajo (Especialización de tareas)
2. La autoridad (cumplimiento de órdenes y acatamiento de ellas)
3. La disciplina (respetar normas y leyes establecidas por la empresa)
4. La unidad de mando (cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe)
5. La unidad de dirección (una cabeza y un plan para un grupo de actividades que tengan un mismo objetivo)
6. La Subordinación de los intereses particulares al interés general (primero el interés de la empresa y luego el interés particular del empleado)

7. La remuneración (debe haber un pago justo y equitativo, tanto para patronos como para empleados)
8. La centralización (centralización de la autoridad en la alta jerarquía de la empresa)
9. La jerarquía (línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo)
10. El orden (cada cosa en su lugar, un lugar para cada cosa)
11. La equidad (amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal)
12. La estabilidad del personal (evitar la rotación ya que tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización)
13. La iniciativa (la capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito)
14. La unión del personal (promover el sentido de unidad organizacional, la unión hace la fuerza)

Si se observa con cuidado, varios de estos principios tienen que ver con el poder, con la autoridad y con la jerarquía, factores determinantes para el buen funcionamiento de la operación administrativa. Para Fayol es el jefe es quien manda en toda la organización y la distancia de poder es evidente en su teoría, sin embargo, se reconoce su labor ya que fue el primer autor en hablar sobre el proceso administrativo de la empresa.

Es claro también que, con base en sus principios, se puede argumentar a favor de una mayor especialización y nacieron normas y reglamentos para mantener un mayor orden y compromiso con la organización, sin embargo, Fayol todavía no alcanzaba a prever la importancia de los factores psicológicos y sociales para la empresa. Al proponer una estructura centralizada y jerárquica, no permitía la participación de los empleados en la generación de mejoras para la empresa, lo que personalmente limitaba la iniciativa (como principio) y la creatividad de los trabajadores.

La manera en que Fayol propone la dirección de las organizaciones ha sido y sigue siendo la manera general y universal de la dinámica empresarial. Fayol postuló unos principios para la administración que orientan toda una filosofía basada en la centralización, equidad en la remuneración, disciplina, jerarquías, mando, prevalecer sobre los intereses generales de la empresa antes de los

intereses individuales (Fayol,1974). Dada la importancia de estos principios se crearon manuales de comportamiento para las industrias, manuales de perfiles; de funciones entre otros. También se concluye en el trabajo de Fayol la importancia de escoger a un gerente administrativo vigoroso, con conocimientos administrativos y de la operación de la industria, pero algo que resalta desde esa época que fuera culto y ético (Fayol 1974).

Algunos de estos factores, hacen que su teoría sea muy estática y rígida para muchos estudiosos de la administración, sin embargo, en la actualidad la mayoría de las empresas se siguen guiando por el proceso administrativo planteado por Fayol y dependiendo del país y cultura se pueden ver estructuras más jerarquizadas que otras en lo que respecta al trato con el personal y la toma de decisiones en la organización.

3. Elton Mayo: Relaciones Humanas y Motivación

Para seguir en este recorrido de escuelas de la administración, viene la escuela humanista (Ramírez-Cardona y Ramírez-Salazar, 2016) bajo la premisa de trabajo en equipo, la integración y la humanización; esta escuela deja de un lado el estudio del hombre como máquina y como ser económico en función de la racionalización de su trabajo para pasar a un ser social, un ser con sentimientos, un ser que requiere ser reconocido y aceptado en un grupo. La teoría se construye acerca de la importancia de la motivación del ser humano como aspecto de mayor interés para la productividad de las empresas.

Uno de los representantes de la escuela humanista es Elton Mayo, nacido en Australia-(1880-1949) fue director de la escuela de investigaciones sociales de Harvard. Sus contribuciones fueron recibidas en el campo de la psicología y sociología en las ciencias del comportamiento en el trabajo. Los aportes de Mayo reflejan que el aspecto psicológico y motivacional es más importante para los trabajadores de una empresa que el incentivo económico. De esta forma se induce a los directores de recursos humanos para planear, diseñar, implementar ejecutar, evaluar programas que motiven el comportamiento de los trabajadores al interior de las empresas; nace la informalidad, la necesidad de ser reconocido en un grupo, la necesidad de afiliación y del logro, el empoderamiento y la delegación de responsabilidades al interior del mismo grupo, el trato justo y

la remuneración equitativa, todo esto es evidenciado en los experimentos que Mayo realizó a trabajadores de la planta de la Western Electric en Hawthorne (Mayo,1972).

Los planteamientos de Elton Mayo siguen estando muy vigentes en la actualidad en el mundo empresarial; está claro que el dinero cumple una función que ayuda a la satisfacción de varias de las necesidades de la Pirámide de Maslow (1965)⁵, sin embargo el dinero no es lo único que motiva y no logra fidelizar a las personas que hacen parte de una organización. La única forma de fidelizar a un trabajador es que este sienta un vínculo con la empresa, se sienta parte de algo; la motivación viene más de un espacio que el individuo logra en la sociedad, de las condiciones propias del puesto de trabajo, del trato de sus superiores y compañeros, de las oportunidades que se tenga para ascender y de seguir aprendiendo.

Hoy por hoy muchas de las empresas nacientes están siendo dirigidas por emprendedores que manejan tecnologías informáticas, innovaciones y herramientas de gestión actualizadas. Estas organizaciones valoran en el seno de su estructura a “quienes pueden hacer valer la fortaleza del equipo de trabajo” (Cabrera y Schwerdt, 2014, p.11).

4. Administración Creativa y Dinámica. Shigeru Kobayashi- Mary Parker Follet

Estas dos visiones teóricas que se expondrán a continuación marcan una diferencia sustancial, tanto con la administración científica de Taylor como con la teoría clásica de Fayol. Kobayashi y Follet van a presentar un enfoque mucho más humanista, con bases psicológicas y una administración mucho más

-
- 5 Pirámide de Maslow: con la cual trascendió para que investigadores y empresarios pudieran clasificar a su personal de acuerdo a las categorías presentadas. Esta pirámide consta de cinco escalas a su saber: necesidades primarias del hombre, las fisiológicas, entendiéndose por fisiológicas las necesidades del aire, la alimentación, el descanso el sexo y la homeostasis. En la segunda escala se encuentran las necesidades de seguridad, relacionada con la seguridad de empleo, de techo, moral de salud y propiedad privada. En la tercera escala se encuentran las necesidades de afiliación referentes al afecto, amistad e intimidad sexual, la cuarta escala es la necesidad de reconocimiento, esta se refiere a la necesidad de ser aceptado, tener confianza y éxito. Por último, se encuentra la necesidad de autorrealización que involucra la creatividad, resolución de problemas y aceptación de hechos.

centrada en el comportamiento de los seres humanos. Es por ello, que resulta muy interesante contrastar lo que presentan los autores en sus obras con los inicialmente analizados.

Los conceptos de creatividad y dinamismo están ampliamente relacionados entre sí. Se considera que la creatividad sólo puede surgir en espacios dinámicos,

variables que impliquen un constante movimiento de la inventiva humana, para nada podría darse una explosión creativa en ambientes estáticos o rígidos dentro de una organización. Creatividad se refiere a la capacidad de producir cosas nuevas o valiosas (Rodríguez, 1998). Así mismo, Estrada Molina (2012, p.165) citando a Torrance (1965) define la creatividad como:

Un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados.

Hablar de creatividad a plena mitad del siglo XX era algo completamente revolucionario, sin duda un paso clave hacia el concepto de innovación. Sin embargo, en la organización del siglo XXI resulta ser el valor y la habilidad más apetecida por muchos de los líderes mundiales a la hora de reclutar su personal. Laszlo Bock, responsable del departamento de Recursos Humanos de Google en una entrevista dada al New York Times plantea lo siguiente:

(...) el futuro empleado debe tener la capacidad de aprender y hacerlo más rápido que sus competidores. Esta premisa tiene sentido en cuanto las compañías deben estar en continua transformación para adaptarse al vertiginoso ritmo de cambio que impera en el sector empresarial. La generación de ideas cobra especial relevancia en este punto. También la capacidad de innovar e ir un paso más allá en la resolución de problemas (Semana, 2016, párr.7).

Como se puede analizar, el factor humano en la empresa y lo que representa en términos de conocimiento, innovación y creatividad, es hoy en día el recurso más valioso de toda organización. A pesar de los adelantos tecnológicos, la aparición de la inteligencia artificial, la Realidad Aumentada y todos los avances que trae la revolución 4.0, “el juicio humano siempre tendrá en cuenta muchísimos factores que la máquina no tendrá en cuenta” (PlayGround, 2015, párr.1). Se requieren entonces individuos preparados para las nuevas tendencias de la globalización, capaces de trabajar en equipo, líderes creativos y por supuesto innovadores, pero sobre todo capaces de potenciar su inteligencia emocional (Goleman, 1999) en pro de la competitividad de la empresa.

Otro de los conceptos más importantes para Shigeru Kobayashi y para Mary Follet es el Conflicto. Para Kobayashi respecto de la administración de la empresa *“lo que debe ser valorizado es nuestra capacidad para resolver problemas cuando se presenten. El conflicto es la fuente misma de la creación: así lo que más debe temer una empresa que desee mantener creativa su organización, es la pérdida del sentido de conflicto a través de la resolución del conflicto por medio de métodos seniles”* (Kobayashi, 1972, p.4). Esto significa que el conflicto es fuente de creatividad, donde se miden las capacidades para resolver los inconvenientes que se presenten al interior de la organización. Por su parte Follet plantea que al conflicto hay que sacarle provecho. El conflicto no debe considerarse bueno o malo por sí mismo, para las empresas actuales debe ser entendido como un principio de oportunidad (de cambio, de mejora, de innovar), así pues, *“solo debe verse como una diferencia de opiniones e intereses que hace parte de las relaciones humanas”* (Follet, 1965, p.32).

Shigeru Kobayashi fue invitado a trabajar en SONY, lo que para él fue una de las mejores experiencias de su vida, dada la grandeza y el posicionamiento de la empresa en esa época. Gracias a Shigeru Kobayashi la SONY fue una de las primeras organizaciones japonesas en darse cuenta de la necesidad del concepto equipos de trabajo para romper con los postulados y principios de Taylor.

Kobayashi se hizo cargo de la planta Atsugi en el año de 1961, y fue ahí donde generó su hipótesis de por qué el sentido esencial de confianza se había destruido: *“La Administración había intentado establecer métodos occidentales*

arbitrarios para medir la productividad, incrementar la eficiencia y motivar a la gente” (Kobayashi, 1972, p.5).

Con base en lo anterior y centrado en su análisis para motivar la creatividad en la empresa, Kobayashi eliminó los cajeros en el comedor permitiendo a los empleados poner voluntariamente los cupones, para generar nuevamente confianza, cerró los incómodos dormitorios para los empleados, construyó pequeñas casas prefabricadas en las que los empleados podían vivir y disponer completamente de ellas, se eliminó el control con relojes, y se otorgó autonomía a los grupos de recreación de SONY eliminando el sistema de control de equipos (Kobayashi, 1972). Todas estas medidas sirvieron como referente de otras empresas para empezar a motivar a sus empleados y de esta forma lograron mayores niveles de compromiso, bienestar y por supuesto de productividad.

Por otra parte, Mary Follet planteó tres sistemas para la resolución de conflictos, dentro de los cuales se puede encontrar: “la tiranía o imposición, la avenencia o conciliación y por último y el más complejo de lograr, la integración” (Follet, 1965, p.32). Este último resulta más difícil de aplicar debido a que se requiere de una fuerte capacidad inventiva, se requiere conocer e integrar los reales intereses de las partes vinculadas, y no solo las posiciones. La integración en resolución de conflictos es el único medio que no implica ceder lo que quiere cada una de las partes, por el contrario, consiste en buscar una alternativa que satisfaga las necesidades, *deseos* de ambos. En sus conferencias Follet planteó que al interior de la empresa se requiere ser muy creativo para tener la capacidad de resolver problemas de forma integrativa; lo que hoy se puede evidenciar en muchas empresas a nivel global es que las que carecen de inventiva, tenderán a desaparecer del mercado, debido a que en este mundo globalizado, para ser competitivo, ya no solo se requieren precios bajos y calidad sino que cada vez el mercado nos exige innovación y creatividad para satisfacer de formas diferentes las necesidades del consumidor.

Finalmente, Follet plantea en otra de sus conferencias, la forma correcta de emitir órdenes como uno de los aportes más valiosos para la dirección científica y la importancia de no personalizar las órdenes. Este es un punto bien significativo debido a que en muchas de las empresas que ella tuvo la oportunidad de asesorar, se encontraba con trabajadores que no aportaban todo el valor

que podían a su empresa, ya que sentían desprecio- recelo por las órdenes que impartían sus patronos, se presentaba una fricción que generaba conflictos, en este caso que no debían generarse entre uno y otro. Follet expone que “la forma en que se imparten las órdenes va a ser relevante de examinar, debe hacerse de forma responsable y como ella bien lo dice, con una autoridad adecuada” (Follet,1965, p.74) sin olvidar que se está tratando con seres humanos que son universos muy distintos, para lo cual la dirección debe tener en cuenta que las órdenes y la autoridad no residen en una sola persona, reside en la tarea que se debe llevar a cabo (Follet,1965).

5. Eficiencia y ergonomía: Lillian y Frank Gilbreth

Los esposos Lillian and Frank Gilbreth creían que la eficiencia en el trabajo podía ser mejorada mediante la combinación de técnicas de la administración científica y el estudio del factor humano. Ellos estudiaron los movimientos para reducir el número de acciones mientras se realiza una tarea para así aumentar la productividad, intentando comprender los hábitos de trabajo de los empleados en diferentes labores y con el objetivo de desarrollar técnicas para evitar la pérdida de tiempo y movimientos innecesarios (Lobeiras, 2009). Lo anterior marcó su principal diferencia con el trabajo de estudio de tiempos y movimientos de Taylor, Mientras que Taylor estaba enfocado principalmente en la mejora de la rapidez en los procesos con el objetivo primordial de aumentar los volúmenes de producción y por ende las ganancias de las compañías (Silveira & Salustiano, 2012).

Los Gilbreth se orientaron más hacia la reducción de la cantidad de movimientos necesarios para lograr una tarea sin dejar de lado el bienestar del trabajador, Con lo anterior los esposos sientan las bases de la ciencia de la ergonomía ideando un método estadístico para el estudio de movimientos basados en la anatomía y fisiología humana sobre los efectos de la fatiga en la productividad del trabajador (Seitz & Bubb, 2001). Sobre la base de este estudio, se descubrió que la fatiga tenía efectos como la disminución de la productividad y la calidad del trabajo, la pérdida de tiempo, el aumento de la rotación de personal, las enfermedades, los accidentes y la disminución de la capacidad física del trabajador, Como una solución a lo anterior recomiendan como propuesta para disminuir los niveles de fatiga en los trabajadores el rediseño del ambiente de trabajo, la reducción de las horas diarias de trabajo y la implantación o aumento

de días de descanso pagado, aspectos que Elton Mayo tendrá en cuenta para sus posteriores investigaciones (Lobeiras, 2009).

Adicionalmente se puede decir que los Gilbreths sentaron las bases de la filosofía justo a tiempo y los sistemas de manufactura esbelta al proponer por primera vez los conceptos de flujo de producción y desperdicio al plantear la modelación de los flujos identificados en cuatro etapas: Procesamiento, Inspección, espera y movimiento, de los cuales solo el primero es transformación de materia prima en producto terminado, por lo que las demás etapas siempre serán susceptibles de optimización y eliminación (Koskela, 2000).

De acuerdo con Palma (2011) uno de sus primeros trabajos tiene que ver con el análisis del tiempo desperdiciado en las labores de un grupo de albañiles dando como resultado una mejora significativa en su productividad (más del doble) por medio de la reducción de 18 a 5 movimientos (eliminación de desperdicios) necesarios para colocar los ladrillos, reduciendo la fatiga y aumentando la productividad del grupo de empleados. Otros de los desarrollos de los esposos en busca de la eficiencia fue la invención de dispositivos como andamios móviles, hormigoneras, cintas transportadoras, barras de refuerzo, todos estos con el objetivo de minimizar el desperdicio de movimientos. (Koskela, 2000).

Se puede decir que los Gilbreth buscaron siempre optimización sistemática de los procesos de fabricación mediante el fraccionamiento de actividades complejas, la identificación de mejoras en el desarrollo de estas y la replicación de esas mejoras a través de las operaciones de las fábricas, eliminando pasos innecesarios y produciendo resultados más eficientes siempre teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores, los estudios de los esposos no sólo requerían el análisis de los movimientos del operador, sino también con la misma importancia, el análisis de todo el entorno de trabajo y su impacto en los individuos.

6. La importancia del papel de la gerencia en las organizaciones: Mintzberg

La contribución de Mintzberg al pensamiento gerencial no se fundamentó tan solo en un par de teorías innovadoras dentro de la disciplina administrativa, por el contrario, su enfoque es mucho más amplio e incluye el estudio de prácticamente todo lo que hacen los gerentes de las compañías, pero especialmente del cómo lo hacen (Serrat, 2018). El atractivo general de su trabajo es aún mayor por la creencia tradicional de que la administración consiste en aplicar habilidades humanas a los sistemas, y no en aplicar los sistemas a los seres humanos (Montoya & Montoya, 2005), dicha creencia es muy marcada a lo largo de las teorías clásicas, como se puede ver en gran parte de este documento. Es así que el ingeniero y académico canadiense, Henry Mintzberg expuso la rigurosa realidad de lo que hacen los gerentes a través de su tesis doctoral presentada en 1973 en la escuela de administración Sloan del MIT; en su tesis se analizan los verdaderos hábitos de trabajo y la gestión del tiempo por parte de los presidentes ejecutivos de las empresas (Kumar, 2015). La tesis de Mintzberg sobre la naturaleza del trabajo directivo fue primero difundida como un estudio y luego divulgada para un público más amplio, esta investigación consistió en observar y analizar las actividades de ejecutivos de varias organizaciones privadas y públicas describiendo el día a día de la vida laboral de un alto directivo e identificando por primera vez seis características primordiales del trabajo de estos directivos, como se muestran a continuación (Nguyen, 2011):

1. Los gerentes procesan cargas de trabajo grandes y abiertas bajo la presión del tiempo.
2. Las actividades gerenciales son de duración relativamente corta, variada y fragmentada y muchas veces autoiniciadas.
3. Los gerentes prefieren la acción impulsada por actividades y no les gustan los formalismos y los excesivos trámites.
4. Prefieren la comunicación verbal a través de reuniones y conversaciones telefónicas.
5. Mantienen relaciones principalmente con sus subordinados y clientes externos y en menor intensidad con sus superiores.

6. Su participación en la ejecución de la obra es limitada, aunque inician muchas de las decisiones.

Mintzberg analizó el uso y la combinación de cada gerente individual según las seis características relacionadas con el trabajo. Como resultado se identificaron cuatro grupos de variables independientes: externa, relación con la función, individual y situacional. Él llegó a la conclusión de que existen 10 configuraciones “naturales” del trabajo gerencial clasificados en 3 grupos (Nguyen, 2011):

Roles decisorios:

- Gerente Emprendedor: Siempre está a la búsqueda de oportunidades, a la toma de iniciativas que promuevan el cambio y/o la orientación a nuevos retos.
- Gestor de conflictos: Este directivo resuelve los conflictos que surgen en alguno de los niveles de la organización ya sea entre personas o departamentos.
- Gestor de recursos: Toma decisiones sobre la disposición de los recursos de la organización con el propósito de cumplir con las metas asignadas.
- Gerente negociador: Encargado de negociar y mediar en la busca de soluciones ante un determinado problema con otras partes.

Roles interpersonales:

- Gerente líder: Vinculado al tipo de relación del directivo con sus subordinados y su capacidad de dirigirlos, orientarlos y motivarlos para lograr la obtención de objetivos.
- Gerente representante: Consiste en ser la o cabeza visible de la organización o el área específica y cumplir con los deberes relacionados con aspectos más sociales de la empresa.
- Gerente de enlace: Sirve de contacto con diferentes actores internos y externos de la empresa. Cuando se trata de niveles directivos altos su labor está enfocada a generar un mayor número de vínculos fuera de la empresa, en el caso de directivos de niveles más operativos, la red de contactos suele incluir directivos de otras unidades dentro la organización.

Roles informativos:

- Gerente monitor: Encargado de la búsqueda y recolección de información de gran utilidad en los procesos de diagnóstico, evaluación y planeación dentro de la organización.
- Gerente difusor: Encargado de transmitir la información a los niveles inferiores dentro de la organización para ayudar en una mejor toma de decisiones por parte de toda la organización.
- Gerente portavoz: Encargado de transmitir la información al público en general, habitualmente al exterior de la organización.

El estudio de Mintzberg sobre la *naturaleza del trabajo de gestión* expuso muchos mitos gerenciales que requieren un cambio, como la sustitución de la creencia de que aquellos estrategas reflexivos que planean cuidadosamente los movimientos estratégicos de la empresa son seres humanos invencibles a pesar que están siendo continuamente interrumpidos en sus labores (Kumar, 2015). Mintzberg también encontró que, aunque las capacidades individuales influyen en la implementación de un rol, es la organización la que determina la necesidad de un rol en particular, refutando la creencia común de que es predominantemente que todos los gerentes posean un único conjunto de habilidades que determinan su éxito. Los gerentes exitosos desarrollan protocolos de comportamiento a partir de la mezcla de la descripción de las funciones de su cargo y sus habilidades personales para así ajustar estos protocolos con las situaciones que encaran a diario desde sus roles (Serrat, 2018).

De acuerdo con (Kumar, 2015), Mintzberg aduce en su investigación que estudios anteriores acerca de la gestión de los directivos, se habían concentrado en estudiar el comportamiento de los equipos y subordinadas dentro de la estructura organizacional en lugar de realidad cotidiana de la conducta empresarial utiliza para enfatizar la importancia del rol del gerente y la necesidad de entenderlo a fondo antes de intentar entrenar y desarrollar a los que se dedican a llevarlo a cabo.

“Ningún trabajo es más vital para nuestra sociedad que el del gerente. Es el gerente quien determina si nuestras instituciones sociales nos sirven bien o si desperdician nuestros talentos y recursos. Es hora de despojarse del folklore sobre el trabajo directivo y el tiempo para estudiarlo de manera realista para que podamos comenzar la difícil tarea de hacer significativas mejoras en su desempeño” (Mintzberg, 1978, p. 948)

La conclusión principal del trabajo de Mintzberg es la importancia del desglose de los roles y responsabilidades de la administración permitiendo que cada miembro desarrolle sus propias habilidades ya que las habilidades se aprenden a través de la experiencia lo que con lleva a la generación de “estrategias emergentes”, que son aquellas que surgen Informalmente en cualquier nivel de una organización, como alternativa o un complemento a la estrategia formal y rigurosamente planeada formulada por la alta dirección de la compañía o con el consentimiento de esta.

7. Gestión Estratégica y competitividad: Michael Porter

Desde finales del siglo pasado las empresas han buscado definir los fundamentos esenciales de la gestión estratégica en busca de una fórmula que les permita maximizar su potencial para ser cada vez más competitivos, es así, que la gestión estratégica se ha definido de muchas maneras diferentes en función de la misión, sector, estructura organizacional, políticas, objetivos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, capacidad de planeación, factores clave de éxito y ventaja competitiva (Sadler–Smith, Hampson, Chaston, & Badger, 2003). Desde esta perspectiva la influencia de Michael Porter considerado el padre de la estrategia corporativa y un gurú en temas de competitividad en el campo de la gestión estratégica ha sido realmente notable al proponer herramientas como: el modelo de cinco fuerzas, el análisis de la cadena de valor y las estrategias genéricas, que son percibidas por muchos autores como la contribución más crucial y significativa (Magretta, 2014). La visión de Porter sobre la estrategia empresarial: Se puede observar, a partir del análisis de sus escritos, que están enfocados en la definición de estrategias de nivel empresarial y de cómo la competitividad se da a nivel de unidad de negocio más que en la organización en general; esta visión se ha ido intensificando en varios artículos posteriores a

sus libros de estrategia competitiva y ventaja competitiva. Su principal trabajo, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1980) ofrece un estudio estructural de las industrias junto con técnicas de análisis de la naturaleza de la competencia en diversos sectores. Estas técnicas de análisis se explican brevemente a continuación (M. E. Porter, 2015):

El modelo de las 5 fuerzas competitivas:

Este modelo puede denominarse como uno de los más utilizados en el campo de la gestión estratégica. Esta herramienta se usa ampliamente para identificar y determinar la rentabilidad y los riesgos potenciales en cualquier industria. Porter Sugiere que una organización no solo compite con otras en la misma industria que producen los mismos productos o servicios para el mismo segmento de mercado, sino que, además, hay otros factores que impulsan la competencia en una industria en particular (M. E. Porter, Kramer, & Lorsch, 2009). Su modelo de fuerzas competitivas va más allá de la percepción tradicional de la competencia, que consiste en el precio, la variedad y la calidad de los bienes y servicios, e incluye otra dimensión de la competencia que debe cuidarse para la supervivencia y el éxito de un negocio en el mercado. Introdujo el concepto de stakeholders para identificar y analizar la naturaleza y el alcance de una industria (Hill and Jones, 2012). Las 5 fuerzas que menciona Porter en su libro son: EL poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores (M. E. Porter, 2015).

El modelo de la cadena de valor:

La otra contribución importante de Porter en el campo de la gestión estratégica es la introducción del Modelo de Cadena de Valor. Este modelo fue introducido por primera vez por él en su libro "Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" en 1985. Michael Porter propuso este modelo con el objetivo de proporcionar un marco mediante el cual una organización puede analizar y gestionar sus diferentes actividades para obtener un rendimiento óptimo y ganar la ventaja competitiva (M. Porter, 2004).

El modelo de la cadena de valor está orientado hacia el análisis de diversas actividades dentro y alrededor de la organización, y se utilizó para definir la fortaleza competitiva o la posición de la organización. En su modelo, Porter dividió todas las actividades en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo, las actividades primarias son aquellas actividades que están directamente asociadas con la producción y entrega de los productos o servicios. Hay cinco áreas principales: logística interna, Producción, logística de externa, marketing y servicio postventa (Magretta, 2014).

Diamante de Porter

El modelo del diamante es considerado como uno de los modelos más importantes desarrollados por Michael Porter. Este marco tiene una contribución significativa en la gestión estratégica. El principal motivo para desarrollar este marco es determinar los diversos factores que son responsables de fortalecer o debilitar la competitividad económica de cualquier país (M. E. Porter et al., 2009). Hay cuatro elementos principales de este marco que determina el nivel de competitividad de un país. Estos cuatro elementos son: condiciones de la demanda, condiciones de los factores, estrategia de la empresa, estructura y rivalidad e industrias relacionadas y de apoyo. Según Porter, cada elemento tiene una gran influencia en el éxito de cualquier negocio y puede influirse entre sí para crear un entorno empresarial mejor y competitivo (Hill & Jones, 2012).

Las 3 estrategias genéricas de Porter

Una de las contribuciones más significativas de Porter en el campo de la gestión estratégica es el desarrollo de estrategias genéricas. Estas estrategias genéricas han captado ligeramente la atención de todas las empresas, instituciones y académicos, y muchos de estos han aplicado o recomendado aplicar estas estrategias en las organizaciones para sostener su crecimiento en este mundo competitivo (Hill & Jones, 2012). Porter relaciona estrechamente estas estrategias con el desempeño de cualquier organización, de acuerdo con diversos estudios las organizaciones que adoptaron estas estrategias genéricas se han desempeñado mucho mejor que las que no lo hicieron. Estas estrategias son adoptadas y apreciadas en todo el mundo por las diferentes organizaciones para competir entre sí (Magretta, 2014). Según Porter, son tres las estrategias ge-

néricas que una empresa debe tener en cuenta para superar a otras empresas en la industria. Estas estrategias genéricas son: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Cada estrategia genérica tiene un papel importante en el mantenimiento del crecimiento de una empresa y en la lucha contra la competencia (M. E. Porter, 2015).

En conclusión, podemos decir que el trabajo de Porter en el campo de la gestión estratégica es complejo y multifacético. Sin embargo, El resultado de este trabajo que son sus modelos y conceptos, son versátiles, muy apreciados y ampliamente utilizados en industrias tan diferentes como la banca hasta la fabricación de zapatos, en la literatura se pueden encontrar fácilmente numerosos ejemplos de estudios realizados utilizando alguno o varios de los modelos de Porter para mejorar la competitividad en una gran variedad de industrias.

Conclusiones

- Con los anteriores autores analizados se puede concluir que cada uno de ellos ha traído una innovación a la Disciplina de la Administración, en la siguiente tabla puede evidenciarse lo que los autores de este capítulo evidencian de innovador en cada uno de ellos (ver tabla, siguiente página).
- Si de verdad se quiere entender a los científicos de la administración es innegable la necesidad de conocer y estudiar las teorías que se han venido desarrollando a través de la historia de la humanidad. Hay que tener en cuenta que las teorías son herramientas para entender los acontecimientos, hechos, sucesos que se presentan o podrían presentarse durante la historia, éstas nos ayudan a comprender mejor el comportamiento de la sociedad, así como también sirven de soporte para las hipótesis que se planteen para generar nuevos paradigmas.
- Todas las obras que se analizaron en este escrito tienen vigencia aún, solo depende del momento y de la visión que se le quiera dar a la empresa. Sin embargo, no es desconocido para nadie, que cada vez más se requieren propuestas que incluyan al factor humano, que entiendan la psicología humana, sus motivaciones, creencias y necesidades. A comienzos del siglo xx las empresas en términos generales estaban enfocadas en la producción y aumentar su productividad era su principal objetivo, años más tarde, el

	Autor	Origen	Escuela	Aportes significativos	Proceso	Bien o servicio	Método Comercialización	Modelo de Gestión
1	Henry Fayol, 1841 - 1925	Estambul	Clásica	Funcionalización	X			
				Operaciones comerciales			X	
				Perfil del administrador				
2	Frederick W Taylor, 1856-1915	Estados Unidos	Clásica	operaciones administrativas		X		X
				método científico		X		
				selección de personal	X			
				Organización informal democrática				X
3	Mary Parker Follet, 1868-1933	Estados Unidos	Humanista	Tiempos y movimientos	X			
				Sistema salarial				X
				sistema de comunicaciones directa	X			X
4	Elton Mayo, - 1880-1949	Australia	Humanista	Ley de la situación				
				Enfoque motivacional	X			
5	Maslow, 1908-1970	Estados Unidos	Behaviorista	Pirámide de las necesidades				X
				Teoría X y Y				X
6	Mac Gregor, 1906 - 1964	Estados Unidos	Behaviorista	Eficiencia en los procesos productivos	X			X
				Principios de la Ergonomía	X			
7	Frank y Lillian Gilbreth	Estados Unidos	Behaviorista	El rol del gerencial en las organizaciones modernas	X			X
				Competitividad y Gestión Estratégica	X		X	X
8	Henry Mintzberg	Estados Unidos						
9	Michel E. Porter	Estados Unidos						

Fuente, elaboración propia

enfoque cambió y se trasladó a las ventas de la empresa, debido a que entendieron que por más producción que se tuviese si no había cómo y a quién vender, simplemente no había razón de ser para la organización. En la actualidad, la nueva visión empresarial está enfocada al Cliente y sus necesidades, quiere decir que se vuelve a la persona como epicentro desde la visión y la misión empresarial. Es hoy el cliente quien determina qué quiere, cómo lo quiere y cuándo lo quiere, por ello las organizaciones deben estar dispuestas a ser creativas, innovadoras, dinámicas, equitativas y sobre todo a manejar principios científicos que aporten valor y generen crecimiento y desarrollo para la empresa.

- Este escrito sirve no solo a la academia para los estudiosos de la administración sino al sector empresarial para que se revise en sus empresas cuáles de los postulados, principios, métodos y herramientas se están utilizando en sus organizaciones y cuales podrían implementarse para mejorar la gestión de sus organizaciones.
- Por último no es mejor un postulado de Mintzberg o de Taylor, o de Fayol, o de otro autor, lo importante es poder integrar en cada una de las organizaciones todas aquellas acciones necesarias que se necesitan para lograr que se cumplan los objetivos de una empresa, muy seguramente para un gestor de recursos humanos podrá ser más efectivo el implementar prácticas de los humanistas en su gestión pero mal haría si no se tienen en cuenta los postulados de Porter para entender a su competencia y el entorno o a Taylor para verificar cuales serían los pormenores del ser y quehacer de los trabajadores de la empresa, por lo tanto todos los postulados son necesarios e importantes, lo estratégico es ajustar a la medida de cada empresa la mejor manera de implementarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- Cabrera, C. N., & Schwerdt, F. A. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. In VIII Jornadas de Sociología de la UNLP 3 al 5 de diciembre de 2014 Ensenada, Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.

- Estrada, M. O. (2012). Factores que Inhiben la creatividad profesoral. Análisis Psicopedagógico. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*. ISSN 2224-2643, 3(3), 189-211.
- Fayol, Henri. (1977). *Administración Industrial y General*. Vigésima segunda edición. México. Herrero Hermanos, SUCS, S.A.
- Follet, P. Mary. (1965). *Administración Dinámica*. Colección de Papeles, seleccionados por Metcalf, H. y Urwick, L. México. Herrero Hermanos.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial KairósHill, C. W. L. and Jones, G. R. 2012. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Kobayashi, Shigeru. (1972). *Administración Creativa*. México. Editora Técnica, S.A.
- Koskela, L. (2000). We need a theory of construction. Paper presented at the Berkeley-Stanford Construction Engineering and Management Workshop: Defining a Research Agenda for AEC Process/Product Development in.
- Kumar, P. (2015). An analytical study on mintzberg's framework: Managerial roles. *International Journal of Research in Management and Business Studies*, 2 (3), 1-19.
- Lobeiras, L. I. L. (2009). Historia de la Ergonomía, o de cómo la Ciencia del Trabajo de basa en verdades tomadas de la Psicología. *Revista de historia de la psicología*, 30(4), 33-53.
- Mayo, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Editorial Nueva Visión.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*: Grupo Editorial Patria.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Montoya Restrepo, I. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista escuela de Administración de Negocios* (53).
- Narváez, J. (2009). *Teoría administrativa*. Argentina: Prometeo.
- Nguyen, P. (2011). *On Henry Mintzberg's Model of Managing*.

- Palma, H. G. H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- PlayGround (2015). "La IA no es una amenaza, jamás podrá sustituir a la inteligencia humana" Entrevista realizada a Luc Steels. Disponible en: https://www.playgroundmag.net/now/IA-podra-sustituir-inteligencia-humana_22674392.html
- Porter, M. (2004). *Cadena de valor*. México: Editorial CECSA.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E., Kramer, M. R., & Lorsch, J. W. (2009). *Ser competitivo*: Deusto Barcelona, España.
- Ramirez C y Ramirez-Salazar MP, (2016), *Fundamentos de Administración*, ECOE Ediciones, ISBN 9789587713725. cuarta edición.
- Rodríguez, M. (1998). *Manual de Creatividad. Los Procesos Psíquicos y el Desarrollo*. (5ta. ed). México: Trillas.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.
- Seitz, T., & Bubb, H. (2001). Human-model based movement-capturing without markers for ergonomic studies (0148-7191). Retrieved from
- Semana (2012). ¿Las empresas ya no quieren universitarios? Disponible en: <https://www.semana.com/educacion/articulo/google-no-contrata-trabajadores-con-titulos-universitarios/457637-3>
- Serrat, O. (2018). Mintzberg's model of managing: Random thoughts from an observation. Unpublished manuscript, The Chicago School of Professional Psychology.
- Silveira, L. d. B. R., & SALUSTIANO, E. (2012). A importância da ergonomia nos estudos de tempos e movimentos. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento P&D-Engenharia de Produção*, Itajubá, 10(1), 71-80.
- Taylor, W. (1977). *Principios de la Administración Científica*. Vigésima segunda edición. México. Herrero Hermanos, SUCS, S.A.

Capítulo 5

Análisis de las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría abarrotes, y su incidencia en la visión estratégica en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto

Mg. Diego Armando Matituy Torres. Universidad EAN - Colombia
Mg. Mario Fernando Arcos Rosas. Universidad de Nariño - Colombia

Resumen

Muchos podrán ser los aspectos que evalúan los gerentes al momento de tomar decisiones, en esta oportunidad se dan a conocer un sin número de percepciones que buscan por encima de su razón social la de incrementar la participación en el mercado, frecuencia de compra y rentabilidad, no obstante, las expectativas del cliente y más aún el entender las necesidades del mercado ha sido tema de evaluación.

El tema de estudio, las marcas propias (categoría abarrotes) ha cobrado importancia, no son concebidas como una amenaza, por el contrario como una oportunidad, mercado interesante desde el punto de vista de una nueva alternativa de producto, los datos permiten dar a conocer el hecho y la prioridad de entender a los mercados y como la visión estratégica de los hipermercados está sujeta a las diferentes percepciones, de ahí que se busque la constante solución a los posibles problemas, de igual manera la constante será el cerrar brechas y de brindar características, ventajas y beneficios que logren responder a las expectativas de los clientes principal función dentro de la labor empresarial y comercial de cada uno de los negocios dedicados a esta labor.

Por otro lado está el de concebir a la marca propia, como aquella que busca más allá de obtener el tan anhelado posicionamiento, el de establecer por un lado un mecanismo de ayuda a promocionar el punto de venta y por ende la razón social del negocio, mientras que también está el de evaluar las diferentes promociones: comerciales, como de venta y ligado a ello el vínculo comercial “relaciones comerciales” con los diferentes proveedores “maquiladores” de las diferentes categorías de productos, a todo esto, la reflexión espacio-rentabilidad si debe ser tema de discusión de ahí que la presente investigación tenga como propósito conocer cual o cuales son los puntos de vista al momento de hablar las marcas propias.

Palabras claves: marcas privadas, marcas blancas, percepción, consumidor, categoría, administración, promoción, maquiladores, comercialización.

ABSTRACT

Analysis of consumer expectations on the intrinsic and extrinsic factors of white brands in the grocery category, and their impact on the strategic vision in the hypermarkets of San Juan de Pasto, Colombia

Many may be the aspects evaluated by managers when making decisions, in this investigation are disclosed a number of perceptions that seek above the corporate activity to increase market share, frequency of purchase and profitability, However the client expectations and even more the understanding of the markets needs have been the subject of evaluation. The topic of study, own brands (grocery category) has become important, they are not conceived as a threat, on the contrary as an opportunity, becoming an interesting market from the point of view of a new product alternative, the data allow to know the fact and the priority to understand the markets and how the strategic vision of hypermarkets is subject to different perceptions, hence a constant solution is sought to the possible problems, in that way just the constant will be closing gaps and provide characteristics, advantages and benefits that meet the expectations of customers, which is the main function within the business and commercial work of each of the businesses dedicated to this labor.

On the other hand, it is important to conceive the own brand, as one that seeks beyond obtaining positioning, to establish on one hand, a mechanism to help promote the point of sale and therefore the activity of the business, while at the same time evaluate the different promotions: commercial, commercial relations with the different suppliers “maquiladoras” of the different product categories, to all this, the space-profitability reflection should be a topic of discussion in that way the present investigation has the purpose to know which are the points of view when speaking about own brands.

Key words: private brands, white marks, perception, consumer, category, administration, promotion, maquiladora, merchandising.

Introducción

Con esta investigación se pretende conocer las principales razones y motivos que llevan a un consumidor a tomar la decisión de escoger una marca blanca, por encima de una marca tradicional, ubicadas ambas en amplias góndolas que se debaten la preferencia, los gustos y el estilo de vida del consumidor nariñense.

Los cambios de hábitos en el consumo de alimentos insinúan productos de fácil preparación y oportuna adquisición en supermercados (Argote, Villada y Argote, H., 2009); en el departamento de Nariño, y particularmente en su ciudad capital, se nota un ambiente favorable para el desarrollo de la investigación, con la firme intención de conocer las variables determinantes en la decisión de compra y el comportamiento del consumidor de Pasto, y el valor que percibe al adquirir un producto, que para el consumidor nariñense presenta un estado cíclico y volátil debido a la recesión económica en el departamento. La expansión de la economía local durante 2006 y 2007 es contrarrestada por la apreciable recesión económica de 2008 y 2009, mostrando una tendencia decreciente del crecimiento económico local, comportamiento contrario al crecimiento económico, sostenido y significativo necesario para generar los niveles de empleo que la ciudad necesita y reducir la alta tasa de desempleo existente (Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo, ORMET, s.f.).

La investigación en curso pretendió, además, indagar sobre el análisis de las expectativas del consumidor sobre los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría "abarrotes" en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto, donde se estudió la preferencia a la marca y distinción de la calidad, y el valor que se le da a un producto en esta categoría.

Tradicionalmente, en los hipermercados de la ciudad de Pasto se puede encontrar productos de marcas blancas, principalmente en la categoría de lo que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) – 2011, clasifica como canasta familiar: arroz, aceite de cocina, chocolate, papel higiénico, detergente, limpiadores de cocina, desengrasantes, leche, entre muchos otros productos de conveniencia que ocupan un gran espacio en las góndolas o lineales de los centros de distribución; esto, según las observaciones directas realizadas, y donde hay competencia entre las marcas blancas y las marcas del fabricante (arroz Flor Huila, chocolate Corona, aceite Girasol, detergente Ariel, papel higiénico Familia). También se quiere verificar cuál es la preferencia de los consumidores que, viendo las tendencias que está presentando el consumidor, pueden inclinarse por los productos de marcas blancas o los de fábrica.

Recientes estudios muestran que para el año 2015, uno de los principales protagonistas de ventas al por menor colombiano, siguen siendo los almacenes Éxito, aprovechando una estrategia multicanal que incluye hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas de descuento, y venta directa por internet. Además, la adquisición de Súper Inter también refuerza la posición de la empresa. Supertiendas y Droguerías Olímpica ocupan el segundo lugar, y continúan expandiéndose en todo el país, sobre todo con los supermercados.

Las ciudades intermedias se han convertido en mercados potenciales para las grandes superficies, debido principalmente al crecimiento de la clase media y de las grandes oportunidades económicas que éstas presentan. “La oportunidad viene de la misma oportunidad que ha tenido el país por su crecimiento económico. Y tiene una variable fundamental: el crecimiento de la clase media” (Yepes, citado por El Tiempo, 2014, párr. 6).

Es por esto que los inversionistas y visitantes de nuestro vecino país, Ecuador, han puesto la mirada en la ciudad de Pasto, como punto de encuentro para realizar sus compras de la canasta familiar.

Una vez obtenidos los resultados del trabajo de campo, el estudio busca ser un referente para las cadenas de hipermercados de la ciudad en donde se ratifique que si bien todo negocio debe tener como objetivo la rentabilidad para su sostenibilidad, estratégicamente hablando, se debe pensar en generar un posicio-

namiento frente al resto de categorías de productos existentes en el mercado. Por otra parte, el estudio pretende dar a conocer estratégicamente, qué motiva al consumidor a inclinarse por una promoción, variedad de productos, comercialización, o un producto que promueva la venta cruzada.

El hecho de crear fidelización y con ello buscar un posicionamiento en el mercado, va más allá del solo análisis de atributos del producto, el valor agregado estará en diseñar estrategias de diferenciación que contribuyan a generar una ventaja competitiva traducida en mejorar su margen de utilidad, y de esta manera pensar en tener sostenibilidad a largo plazo.

1. Marco teórico e hipótesis

Si bien han sido muchas las oportunidades en las que se ha escuchado la frase que dice que el cliente tiene la razón, entenderla y analizarla será la tarea, por tanto, siempre está en la mente de un experto en mercadeo, lograr identificar qué quiere el cliente; de ahí la importancia de evaluar los requerimientos, y desde la gerencia, tratar de dar una respuesta oportuna a los mismos. En esta medida, entender la mente del consumidor, sus gustos, preferencias, comportamientos y actitudes para responder con la promesa de cumplir esas expectativas, será lo primordial.

La progresiva apertura e interdependencia de los sistemas económicos y políticos han previsto que a nivel micro, las organizaciones estudien más sus mercados; el mismo hecho de que exista mayor variedad, hace que las empresas busquen crear valor y, por ende, marcar la diferencia. Es fundamental, como lo manifiesta Vásquez (1986, citado por Martín, 2012) conocer “el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación y potenciales de la empresa, y de la competencia, con el fin de determinar el nivel de satisfacción de riesgo” (p. 16). La clave es pensar como el consumidor; para poder hacerlo, los fabricantes y minoristas tienen que lograr un contacto íntimo con la mente del consumidor. En ese sentido existen, desde hace mucho tiempo, varias técnicas: observación, estudios etnográficos, encuestas y grupos focales, entre otros.

Desde una óptica de mercadeo, el valor de la marca ha sido definido de modo diverso a lo largo de las últimas décadas, aunque aún no ha sido formulado un marco teórico global que ordene e integre las aportaciones más relevantes al respecto (Del Río, Vásquez e Iglesias, 2000).

Esta definición pone de manifiesto, por un lado, que el valor de la marca constituye un “efecto diferencial” que afecta a los clientes y a la empresa, y, por otro, que dicho efecto diferencial proviene de determinados componentes o dimensiones (activos y pasivos vinculados a la marca), lo que a su vez pone de relieve el carácter multidimensional del valor de la marca.

Conjuntamente a los factores mencionados, están los diferentes componentes que han sido claramente delimitados por Aaker (1991, citado por Villarejo, Sánchez y Rondán, s.f.), como la calidad percibida, la lealtad, la notoriedad y las asociaciones de la marca.

La calidad percibida de la marca puede concebirse como el juicio subjetivo global de un consumidor, sobre la excelencia o superioridad de un producto, que se deriva de un proceso de evaluación de sus distintos atributos (intrínsecos y extrínsecos), los cuales tendrán un mayor o menor peso en función de factores situacionales y personales (Beristain, 2008, citado por Del Río et al., 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, prevalece que para los canales de distribución, el beneficio que la marca tiene para el cliente, cuenta más que el valor precio; de ahí que tengan percepciones diferentes frente a usos, beneficios, gustos, apreciaciones que, directamente, están relacionados con la estrategia de las marcas propias, mal concebidas marcas de mala calidad.

Por otro lado, la lealtad a la marca, la notoriedad y las asociaciones de la misma, representan para las empresas, asociaciones que están estrechamente relacionadas con el comportamiento y atributos intangibles que, como mercado, evalúa frente a las diferentes decisiones de compra hechas al momento de realizar la adquisición de los productos; por esta razón, el estudio pretendió indagar cuál o cuáles son los motivos de compra de la población objeto de estudio.

Gerenciamiento de categorías:

Es una actividad propia realizada por las cadenas comerciales en una unión estratégica con los proveedores como parte de los esfuerzos para dar una respuesta eficiente al consumidor y un valor agregado. Por lo tanto, es diferente para cada cadena comercial y para cada proveedor (Rodríguez y Guerrero, 2001, citados por Riveros, 2015, p. 156).

La constante búsqueda de soluciones para el cliente, son el pan de cada día para los diferentes negocios; de ahí que el analizar y entender las necesidades del cliente están en el proceso de cada uno de los negocios o unidades de negocio; es entonces cuando el manejo de la información y más aun de sus requerimientos, son el punto de partida para tomar más adelante una acción estratégica frente a una posible solución que de una u otra manera genere valor para los clientes.

Los procesos de eficiencia no solo están presentes en los procesos administrativos y de producción; en el caso del punto de venta, también se debe evaluar los datos y cierta información, más aún cuando el cliente es bastante exigente; por tanto, las actividades en el ambiente de compra serán cada vez más agradables y amigables, con el ánimo de crear experiencias favorables, en busca de la evaluación eficiente en actividades dirigidas tanto a clientes distribuidores como a clientes finales. Atado a esto estará el análisis de promociones comerciales como las de venta, con el fin de cautivarlo día a día, con el ánimo de crear vínculos duraderos a largo plazo. El papel de las unidades estratégicas estará en generar respuestas rápidas y eficientes en pro de resolver las necesidades de los consumidores, puesto que en el cliente está toda la información, y de ésta depende la toma de decisiones empresariales. (Guerras, García-Tenorio y Pérez, 1994).

Cabrejos (2002) muestra el desarrollo de las marcas propias en Europa, Estados Unidos, su influencia en el mercado latinoamericano y, particularmente, en el de Colombia. En la investigación de Pérez y Londoño (2005), se evidencia lo siguiente:

Las marcas propias en el ámbito internacional

Tan pronto como fue adoptada la modalidad de las Marcas Propias por parte de las grandes cadenas de supermercados, en los Estados Unidos de Norteamérica y Europa, -estamos hablando de la segunda mitad de la década de los ochenta, su auge no se dejó esperar y hoy se cuenta con los siguientes hechos:

- En Estados Unidos de Norteamérica, las marcas propias tienen una mayor participación de mercado que las marcas del fabricante, en 72 de las 250 categorías de productos de los supermercados. Adicionalmente, dichas marcas propias ocupan el segundo o tercer lugar en 100 de esas 250 categorías. Se puede pensar que las Marcas del Fabricante que ocupan el tercer lugar de participación en adelante, son las que más amenazadas se encuentran. (Quelch and Harding, 1996, p. 99).
- En los Estados Unidos de Norteamérica, la participación de mercado de las marcas propias ha sido, en promedio, del 14 % del total de las ventas de los supermercados. Este porcentaje de participación se aumenta en épocas de recesión económica (Narasimham and Wilcox, 1998, p. 573) (p. 22).

En Europa, y concretamente en el Reino Unido, la participación de marcas propias es mayor que en Estados Unidos. Esto se debe a razones propias de la estructura de la distribución y un mayor poder de ciertas cadenas de supermercados (Hoch, 1996, pp. 89-93). En el caso de Canadá, una sola cadena de supermercados – Loblaws dueña de la marca President's Choice - ha logrado configurar alrededor de esta marca, una línea de 1.500 ítems, con un éxito tan prominente en calidad frente a otras marcas del fabricante, que ha logrado traspasar las fronteras. (Dunne and Narasimhan, 1999, p. 41-42) (p. 37).

Hay que reconocer que la calidad de los productos de marcas propias ha mejorado ampliamente. Hasta hace unos años, había una gran diferencia entre la calidad de los productos de marcas propias y la calidad de los productos con marcas del fabricante. Actualmente esa diferencia es menor, y, en algunos casos, los niveles de calidad de las marcas propias son mayores (Terrerri, 2000, citado por Pérez y Londoño, 2005). Entre mayores sean los niveles de ventas de las marcas propias, más altos son los promedios de ganancia antes de impuestos. Esto ha llevado a que muchas cadenas adopten esta vía para mejorar su rentabilidad;

es decir, lograr que un mayor porcentaje de sus ventas totales provengan de marcas propias (Hoch, 1996, citado por Pérez y Londoño, 2005).

Muchos fabricantes de marcas nacionales han podido menguar el impacto de las marcas propias tomando parte en su fabricación, como sostiene Galeano (1999, citado por Pérez y Londoño, 2005), prestándose para fabricar las marcas del distribuidor o marcas propias. Éstas se están expandiendo permanentemente hacia nuevas y diferentes categorías de productos, con lo cual se incrementa la aceptación de los consumidores; y si a esta tendencia se le agrega mejor calidad, las probabilidades de ser elegidas por encima de las marcas nacionales o del fabricante, serán mayores.

Las marcas propias en el ámbito nacional, al igual que en otros países como Estados Unidos y algunos de Europa, han venido presentando un crecimiento en la venta al por menor de productos con marcas propias; es decir, productos que han sido fabricados para una cadena de supermercados y llevan la marca de estos establecimientos o, en otros casos, una marca elegida por ellos.

En Colombia, las marcas propias han presentado un crecimiento considerable en las estanterías de los hipermercados y minoristas, en especial en los últimos años, debido a economía, gustos, diversificación, costos, etc. Los objetivos que alcanzan las cadenas colombianas con esta estrategia son:

- a) Fidelizar los clientes,
- b) Obtener una herramienta de negociación; el productor ya no podrá llegar a imponer su precio y condiciones,
- c) Disminuir costos de distribución y promoción,
- d) Mejorar su rentabilidad,
- e) Mejorar su imagen frente a otros establecimientos, ofreciendo productos de igual calidad a un menor precio,
- f) Poder mejorar la rotación de inventarios mediante la sustracción de marcas que poco se mueven y reemplazarlas por marcas propias (Galeano, 1999, citado por Pérez y Londoño, 2005, p. 23).

Muchos de estos productos han tenido éxito en sus respectivas categorías, dado que el público consumidor los ha encontrado competitivos, tanto en su calidad, como en su precio. Esta aceptación se ha traducido en una mayor participación en el mercado para las marcas propias, y en menores ventas para las marcas que antes del ingreso de aquéllas, gozaban de una participación de mercado mayor. Estas ventas menores para las marcas del fabricante han significado dinero que se ha dejado de percibir, como consecuencia de utilidades menores, y para otros, ha significado la salida del mercado o por lo menos, la no presencia en estos establecimientos. Esta tendencia es preocupante para el fabricante, pues a esto se le agrega que el número de artículos con marcas propias que hoy hacen presencia en los supermercados, es cada vez mayor, ocupando un punto muy importante en los hipermercados, cuando es considerada la totalidad de las ventas de estas cadenas (Revista Dinero, 2001, citada por Pérez y Londoño, 2005).

Ibarra (2003) trae una amplia reflexión de los miles de productos que hoy en día hacen parte de los objetivos de los centros de distribución en estas categorías, y argumenta que:

Las marcas blancas están continuamente expandiéndose hacia nuevas categorías de productos. Su crecimiento sigue unas tendencias generales muy claras en los supermercados; por ejemplo, las marcas blancas se han extendido mucho más allá de las tradicionales estanterías de leche y guisantes en lata, y ahora incluyen artículos para el cuidado de la salud y la belleza, productos de papel como los pañales y también refrescos. Las ventas de productos blancos, en categorías como las de ropa y cerveza, también han aumentado. Debido a esa expansión, aumenta también la aceptación por parte de los consumidores. Cuantos más productos blancos de las diferentes categorías existan en el mercado, más se inclinarán los consumidores a preferirlos frente a un producto de marca más caro. Pertenecen ya al pasado los días en que comprar productos blancos representaba un estigma (p. 54).

Al hacer un análisis del negocio de la venta minorista, ésta se puede definir como una utilidad por metro cuadrado, lo que quiere decir, que las grandes cadenas de almacenes deben aprovechar al máximo su punto de venta, o sea un espacio definido, comercializando productos de alta rotación, con márgenes

de contribución atractivos para el negocio, y que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Para lograr esto, es necesario contar con productos con las características mencionadas, en cada una de las categorías del almacén de cadena (Ibarra, 2003, p. 55).

Las marcas propias se están convirtiendo cada vez más, en una amenaza para las marcas nacionales o marcas reconocidas y posicionadas por un fabricante. Si se tiene en cuenta que el concepto de gerencia de categoría busca agrupar líneas de producto relacionadas entre sí, en la cual el minorista evalúe su crecimiento en términos del total de las unidades vendidas por la línea y no por productos individuales, se debería analizar el impacto de las marcas propias en la gerencia de categorías, en categorías en las cuales el total de unidades vendidas (incluyendo las marcas propias y las nacionales) no presente una variación significativa de un período a otro.

La Compañía Nielsen (2015) amplía el contexto en el que se mueven las marcas propias en Colombia y cómo éstas han ido ganando participación:

De acuerdo a este análisis, el peso de la marca privada en Colombia en las cadenas fue del 12,1 % para el 2014, concentrando el 6,3 % de crecimiento. Frente al 2013, se registró una leve contracción de 0,3 puntos porcentuales, aunque sin embargo registro un crecimiento del 3 % vs el crecimiento de las demás categorías comerciales que crecieron un 5,9 %.

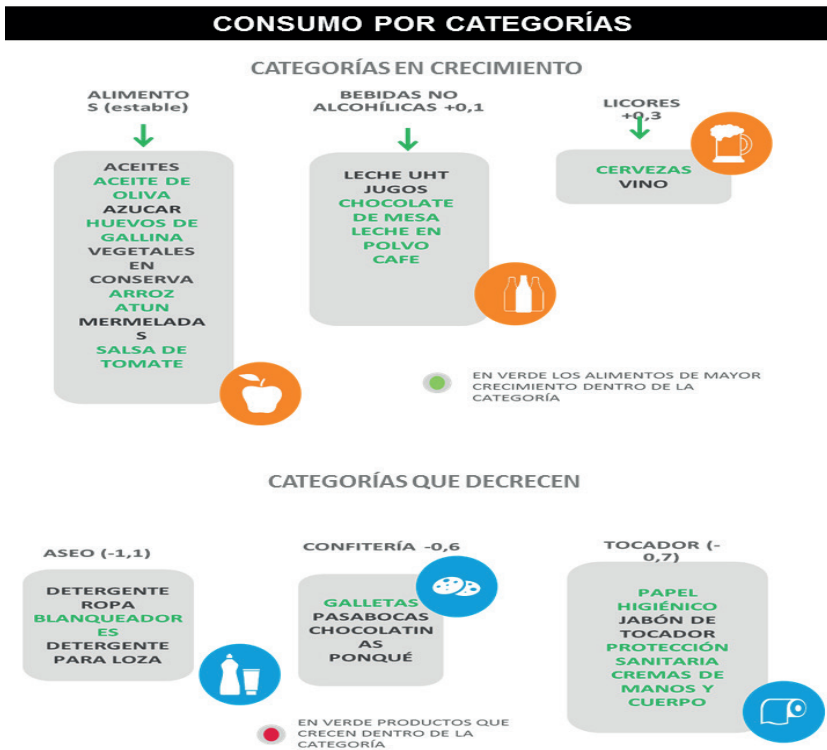
Los colombianos compran productos de marcas privadas en promedio cada 21 días, siendo la clase alta la que lo hace con mayor frecuencia. De hecho, es la clase alta la que lidera el consumo de estos productos en el país. La compra se efectúa en promedio cada 21 días, y el valor del gasto por ocasión es de \$7.850, mientras que las marcas comerciales llegan al 92 % de los hogares en promedio cada 10 días, con un gasto de \$18.850.

El perfil de comprador fuerte de marcas privadas está en los hogares con más de 5 integrantes, con presencia de hijos entre los 0 a 5 años y entre los 12 a 17 años. En su mayoría son hogares de estratos altos y medio alto, donde las amas de casa tienen en promedio entre 31 a 40 años y más de 51 (párr. 2-4).

Comportamiento de la marca privada en los hogares colombianos

Las que más crecen y las que decrecen: las categorías más importantes en términos de consumo de los hogares, son los considerados Abarrotes, ya que se han convertido en una mega categoría de consumo en las familias; entre ellos están el aceite, los huevos, el azúcar, mermeladas, panela, sal, detergentes, papel higiénico, entre otros productos como, los licores y las bebidas alcohólicas como la leche, los jugos y los modificadores de leche.

Figura 1. Consumo por categorías



Fuente: Nielsen Scantrack Diciembre 2014

nielsen AN UNCOMMON SENSE OF THE CONSUMER™

Copyright © 2015 The Nielsen Company

Fuente: The Nielsen Company, 2015.

Mientras que, las categorías de aseo, confitería y tocador presentan leves decrecimientos. Dentro de las que decrecen, es interesante ver algunas que logran destacarse o tener algún crecimiento como los blanqueadores en aseo, las galletas en confitería y el papel higiénico, la protección sanitaria y las cremas de manos y cuerpo en tocador.

La marca privada en Colombia

Hemos identificado dos variables que pesan en el momento de decidir comprar marcas privadas por parte de los hogares; la primera es el ahorro que se puede obtener al encontrar precios más bajos, y la segunda, es que el consumidor encuentre un producto que realmente le guste y por el que está dispuesto a pagar incluso un poco más, agrega Paula Estévez. (The Nielsen Company, 2015, párr. 7).

Es importante tener en cuenta el Reporte Global de Marcas Privadas (The Nielsen Company, 2015) sobre el comportamiento de consumo y preferencia, en casi un 70 % de las marcas blancas sobre las del fabricante.

Los consumidores colombianos incluyen en sus compras productos de marca privada con el fin principal de ahorrar o reducir los gastos (36 %). Uno de los factores más importantes sin duda alguna es la variable precio; 80 % está concentrado en precios bajos; 9 % en medios; 11 % en precios altos. El diferencial de precio de la marca privada vs la marca comercial es del 10 % en promedio. (párr. 8).

Estos datos son resultados del estudio sobre la percepción que tiene el consumidor en el mundo y en Colombia sobre la adquisición de marcas blancas.

Tendencias globales de la marca privada

El desarrollo de las marcas privadas en los países desarrollados es bastante alto, y está enfocado esencialmente en un portafolio amplio de productos y diversos precios. La marca privada representa a nivel global el 16,5 % de las ventas, según el estudio de Nielsen (2015). El estudio también sostiene que Suiza lidera la clasificación de ventas de productos de marcas privadas, con un 45 %, y en Latinoamérica el líder en ventas es Colombia, con el 15 %.

En Europa las marcas privadas o propias tienen una participación del mercado de 29,5 %, y han ganado cinco puntos de crecimiento en los últimos ocho años. Norte América por su parte, se caracteriza por tener una fuerte relación precio vs calidad, teniendo un gran foco en las marcas privadas Premium. Sin embargo, la participación del mercado aún no es tan alta como en Europa, logrando un 17,4 %.

La diferencia quizá, la hace la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad de las marcas privadas en latinoamérica. Colombia por ejemplo, tiene una percepción de mejor calidad del 78%, en la que los encuestados señalan además que consideran que los productos han mejorado significativamente (45 %).

El 78 % de los colombianos encuestados consideran que la marca privada es una buena alternativa; 68 % que son tan buenas como las comerciales o tradicionales; 64 % creen que algunas marcas privadas tienen mejor calidad que las comerciales, y 59 % aprecian los empaques señalando que se ven tan bien como los demás (Nielsen, 2015, párrs. 13-15).

Figura 2. Tendencias globales de la marca privada.



Fuente: Nielsen (2015).

Antecedentes marcas propias

Desde la aparición de la escuela del *management* en 1951 con Dean y McCarthy en 1960 y la dirección del *marketing* en 1973 con Kotler (2001), el pensamiento estratégico del mercadeo y posicionamiento del producto en la mente de los consumidores para ganar su fidelización, ha sufrido constantes cambios. Teniendo en cuenta esta premisa, la preocupación constante de las organizaciones ha sido el evaluar permanentemente a sus clientes y por ende el tratar de resolver sus inquietudes. Para una empresa, el hecho de evaluar de igual manera el contacto que se tenga con los productores y los distribuidores se convierte en pilar fundamental; de ahí que quieran ver reflejada su imagen corporativa de distintas maneras ante sus consumidores; es así como se ha pretendido diseñar estrategias para poder exponer los productos, aprovechando el componente de la construcción de marca.

En un mundo de escasos recursos, los consumidores optarán por el producto que tenga el precio más bajo, siempre que los demás factores sean constantes. El hecho de que la empresa tenga información exacta acerca de sus costos y de la demanda, carece de importancia. La empresa que escoge la mejor combinación de calidades, cantidades y precios de producción, finalmente sobrevivirá, forzando a las otras empresas a imitarla, cuando menos, si desean sobrevivir también. Esto se denomina principio de supervivencia (Gutiérrez, 2010).

En la evolución que ha sufrido el mercadeo, ha pasado por el concepto de producción, el de venta y el propio de mercadeo; el constante cambio de preferencias de los consumidores se ve reflejado en los intereses que deben presentar los distribuidores de bienes y servicios a los consumidores a la hora de presentar sus productos en la venta minorista.

Orígenes y definiciones

Las marcas propias suelen ser identificadas con diferentes denominaciones: marcas privadas, marcas del distribuidor, marcas blancas del detallista o marcas del intermediario; y en el idioma inglés: *private labels*, *store brands*, *own labels*, *private brands*, *house brands* o *retailer's brands* (Yustas y Requena, 2010).

De acuerdo con Richardson et al., (1994, citados por Yang, 2012), en general, las marcas privadas corresponden a marcas de propiedad, control y venta exclusiva de las cadenas de supermercados, hipermercados y tiendas de descuentos, desvinculadas de la marca del fabricante, por cuanto los comercializadores detallistas no son, comúnmente, quienes producen las marcas propias, sino que usualmente encargan a los proveedores, la fabricación de los productos etiquetados bajo su nombre comercial u otra marca privada, dedicándose exclusivamente a las labores de creación, desarrollo y gestión de la marca, así como de su aprovisionamiento y comercialización.

El crecimiento en la categoría de marcas propias o privadas del distribuidor que se aprovisiona de fabricantes locales reconocidos, ha creado un mercado bastante atractivo para el consumidor, especialmente el de estratos altos para el caso de Colombia-, donde la diferenciación se da en la marca del distribuidor, por su confianza a la hora de adquirir tradicionalmente los productos, y especialmente, por su variable Precio, que relativamente es más económica que las marcas comerciales.

Cabe mencionar que, previas a la introducción de las marcas propias, las cadenas de supermercados, hipermercados y tiendas de descuentos, entre otras tiendas detallistas, ofrecían exclusivamente las denominadas marcas del fabricante, correspondientes a los productos de propiedad de las empresas manufactureras que basan su negocio en la comercialización de sus productos a través de los diferentes canales de comercialización como el de venta minorista.

Florensa, Fradera y Frau (2008), Hoch y Lodish (1998, citados por Kumar y Steenkamp, 2007) señalaban que con la introducción de las marcas blancas, el detallista empezó a desempeñar un doble rol en el mercado de comercialización de productos al por menor; por un lado era cliente de los fabricantes de marcas comerciales, y por otro lado, competía con sus proveedores, a través de la oferta de su marca propia, lo cual suponía que su objetivo económico se orientaba a maximizar el beneficio de las diferentes categorías de los productos que vendía (marcas comerciales y marcas propias), en lugar de maximizar exclusivamente los beneficios obtenidos con su marca privada.

Este doble fin de los centros de distribución, los hipermercados, las tiendas y el minorista de competir dentro del almacén, hacen que el consumidor gane en oferta y en beneficio, pues los precios del fabricante con sus marcas comerciales y las de la tienda con sus marcas propias, lo llevan a rentabilizar el negocio y a generar ahorro a sus consumidores.

No obstante, siguiendo a Puelles, Fernández y Albert (1997, citados por Yustas y Requena, 2010), y Florensa et al., (2008), no todos los comercializadores ofrecen marcas propias en su red de establecimientos, ya que es necesario garantizar un mínimo nivel de ventas que justifique la inversión en la fabricación de productos de estas características.

Si bien es cierto que un objetivo es la rentabilidad para unos y el ahorro para otros, no todos los centros de distribución mayoristas tienen marcas propias, pues esto conlleva a que se proyecte ventas escalonadas para lograr mantener unos inventarios acordes con la demanda, y a las proyecciones de ventas de los centros de distribución.

Según la *Economist Intelligence Unit* (1968, citada por Yustas y Requena, 2010) los productos con marca propia (*own label products*) son "aquellos productos de consumo producidos por o para distribuidores que son vendidos bajo el nombre del propio distribuidor o marca registrada, a través de sus propios puntos de venta" (p. 81).

Lo cierto de este panorama comercial, es que en un mercado de oligopolio como el de las diferentes categorías de productos de consumo masivo en alimentos y de aseo, siempre existirán marcas del fabricante y del distribuidor, con una tendencia al crecimiento en ésta última, si se tiene en cuenta la competencia creciente y la disminución en los ingresos de los consumidores.

McMaster (1987, 83-94) analiza la evolución de estas marcas en el mercado de productos de alimentación y define las *own brands*, como los productos vendidos con nombre de marca igual al del establecimiento que las vende, en lugar del nombre del fabricante. En algunas ocasiones el autor denomina a estas marcas con los términos *retailer brands* o *own label products*, y las distingue de los

productos genéricos y de los productos exclusivos (*generic productsy exclusive products*, respectivamente). (Yustas y Requena, 2010, p. 82).

Más allá de la caracterización de los canales de distribución, estará determinar qué tipo de productos es el más indicado para generar actividades que promuevan dar mayor rentabilidad a las diferentes unidades estratégicas de negocio; de ahí que tanto los productos genéricos como los exclusivos, estén en el esquema de la estrategia de determinar qué y cómo sacar provecho y en consecuencia, de obtener las utilidades respectivas.

Salen (1994, citado por Yustas y Requena, 2010), se refiere a las marcas de distribución como el “conjunto de productos comercializados bajo la responsabilidad de un distribuidor” (p. 82). Las autoras consideran que la definición es simplista, dado que todos los artículos comercializados por los distribuidores, independientemente de quién los gestione, son de alguna manera, su responsabilidad.

Hablar de responsabilidad es querer interpretar que la transmisión de riesgos representa un papel dentro de los negocios; de ahí que la estrategia de distribución bajo el esquema de marca de distribuidor, significa entender que están en juego otros aspectos como la imagen, el conocimiento, la responsabilidad, el valor de la marca, entre otros. Así, en ciertas ocasiones se debe estructurar los objetivos empresariales a los clientes objetivo, y que éstos evalúen las diferentes categorías de productos, tanto por su calidad como por su precio, y tener claro que los artículos comercializados dependen de la gestión que sobre este punto tienen los canales.

Posteriormente Puelles (1995, pág. 117-129) las define de manera similar, pero cambia el término de denominación: “*entendemos como marcas de distribuidor aquellas fabricadas por un determinado industrial que son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es quien realiza todas las labores de marketing en relación con las mismas*”. El autor aclara que de acuerdo con la definición anterior, el término -marca de distribuidor- engloba toda la tipología que éstas puedan tener. (Yustas y Requena, 2010, p. 82).

Los esfuerzos comerciales estarán marcados por el tipo de acciones a llevar a cabo, a razón de que la venta minorista y las estrategias de distribución pueden

tener como objetivo, generar un mayor contacto con los clientes; por tanto, las marcas de distribución cobran importancia al momento de capturar nichos de mercados que sean atractivos para las empresas que tienen como propósito mantener estrechas relaciones con los clientes.

La Private Labels Manufacturers Association (P.L.M.A.) (octubre 2003) establece que los productos de marca de distribuidor abarcan toda mercancía vendida bajo un nombre de marca propiedad del distribuidor. El nombre de marca puede ser el propio nombre del distribuidor o un nombre creado exclusivamente por éste. (Yustas y Requena, 2010, p. 84).

Un sinnúmero de significados son los ya analizados, no obstante, el hecho de generar propiedad sobre ciertos productos, dependerá de qué tipo de proveedores son los que están a la vanguardia; es decir quién o quiénes han logrado marcar diferencia y cómo pueden lograr cubrir gran porción del mercado, bien sea mercado no explorado, o mercado no contactado.

En algunos casos, el distribuidor puede pertenecer a un grupo mayorista de compra que posee marcas que están disponibles para todos los miembros del grupo. Estas marcas, propiedad de los mayoristas, son denominadas como marcas controladas.

Maraver (2005, citado por Yustas y Requena, 2010) identifica las marcas de distribuidor con aquellos productos que, "si bien habitualmente son fabricados gracias a acuerdos de colaboración establecidos con empresas productoras ajenas a la propia enseña de distribución" (p. 84), son ofertados al mercado como marcas en propiedad y gestionadas íntegramente por el minorista. El nombre de estas marcas puede coincidir o asociarse con el nombre de la enseña de distribución, o tener una identificación diferente o encubierta; tienen la particularidad de solo estar presentes en los lineales de los establecimientos de la cadena de distribución en cuestión. Por su parte, Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado (2009, citados por Yustas y Requena, 2010) introducen un novedoso criterio relativo a la percepción por parte del consumidor de este tipo de marcas.

La percepción representa un papel importante al momento de definir una estrategia; de ahí que se logre entender de cierta manera qué quiere o desea el cliente. Para nadie es un secreto que el papel del mercadólogo está en lograr que el cliente tenga una apreciación acertada de los productos, y que cobre importancia resaltar por encima del costo, el mayor beneficio y calidad de un producto. Por ello, la evaluación de variedad y arquitectura de surtido deben ser la mejor alternativa del producto, para generar conveniencia, expresada en comodidad, y cómo ésta logra minimizar costos y maximizar la rentabilidad de inversión en las actividades de mercadeo.

Marca: nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con el objeto de diferenciarlo de sus competidores (Kotler, 2001).

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito de la presente investigación es tomar los principios y denominaciones que existen sobre el tema de marca, de los conceptos epistemológicos del mercadeo y poder confrontarlos con las diferentes percepciones que los consumidores tienen de los productos o servicios ofertados. De ahí que el trabajo de campo contribuirá de una u otra forma a la evaluación de diferentes alternativas para la mejor toma de decisiones.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación fue necesario realizar análisis de informes, documentos, cifras estadísticas y demás elementos que permitieran la óptima presentación de resultados del presente informe.

Una vez se tenga claridad en las variables que se va a analizar, se debe descubrir y comparar su posible asociación, mediante la aplicación de la sistematización y su uso en los principios contables, análisis financieros, auditorías y el control (Méndez, 2001).

Para desarrollar el proyecto de investigación se eligió el estudio descriptivo, puesto que “es útil para especificar las propiedades, las características, y los perfiles de grupos, personas, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 104).

Por consiguiente, lo que se abordó permitió identificar los diferentes aspectos y los factores más importantes que resaltan la labor de las unidades objeto de análisis, mediante la recolección de información por medio de encuestas, entrevistas y revisión documental, utilizadas como fuentes primarias, además de las fuentes secundarias como libros, informes o proyectos de investigación que fueron relacionados con el tema.

El proceso de conocimiento se inició con la observación de fenómenos generales y se llevará a cabo en los hipermercados seleccionados de la ciudad de Pasto, utilizando una metodología de entrevista a los gerentes de cada almacén y una encuesta a los consumidores, para conocer su preferencia -o no- sobre las marcas blancas, con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación empresarial.

El inicio del proceso analítico comenzó a partir de la identificación de los factores más importantes que caracterizan la situación actual de las unidades estratégicas de negocio, y la forma como éstos influyen entre las partes que componen el objeto de investigación.

Para el presente trabajo investigativo, se tuvo en cuenta situaciones como la teoría de las estrategias de mercado, con la pretensión de analizar la situación actual de las organizaciones objeto de análisis y su aplicación al entorno real, observando las diferentes variables que lo componen: productos, precio, plaza y comunicaciones de mercadeo. En estas situaciones la ocurrencia de las formulaciones generales permitió prestar atención a un fenómeno particular comparado con las manifestaciones del objetivo de la investigación con las proposiciones teóricas que a él se refieren.

La utilización del método deductivo fue importante para esta investigación ya que permitió identificar las problemáticas particulares de las organizaciones objeto de análisis, dentro una situación general, y las posibles acciones de mejora frente a la toma de decisiones.

Para esto fue importante identificar el orden en la obtención de la información, al igual que el orden de las fuentes y su calidad, y aunque no existe un método

estándar, el conocimiento de las realidades económicas, administrativas y contables se ha fundamentado en el empleo de diferentes métodos.

Para realizar la recolección de la información fue necesario realizar entrevistas al responsable del área comercial de la empresa y corroborar la información obtenida y consignada en los diferentes datos suministrados por las organizaciones objeto de estudio.

En el desarrollo de la investigación se acudió a dos tipos de recolección de información: primaria y secundaria. Ésta fue soportada por los datos que suministraron los administradores o gerentes de las grandes superficies de la ciudad de San Juan de Pasto, mediante la aplicación de entrevistas en profundidad.

Por el lado de los clientes, se aplicó unas encuestas con el objetivo de conocer la percepción de los consumidores frente a la compra y consumo de productos con marca propia en la ciudad de San Juan de Pasto.

Muestra Poblacional

La población objetivo de esta investigación fueron los miembros de la alta gerencia, los empleados que manejaron la información de las empresas y el mercado relevante (demanda primaria y selectiva) de las empresas objeto de estudio.

2. Análisis de Datos y Resultados

Para llegar a comprobar la Hipótesis objeto de estudio, ‘Las marcas blancas son importantes como parte de generación de ingresos, posicionamiento y valor agregado de la categoría de productos abarrotes’, se tiene que para el análisis de los datos, el estudio inició con la selección de las personas que sirvieron de apoyo en el proceso de recolección de información; se brindó las indicaciones necesarias a través de una encuesta estructurada, dando paso a obtener la información requerida, convirtiéndose en pieza clave al momento de estructurar el informe final, el cual tiene como propósito servir como referente para las grandes superficies frente a su visión estratégica.

De igual manera, dar a conocer cuál es la percepción del consumidor y sus expectativas frente a los factores intrínsecos y extrínsecos de las marcas blancas en la categoría Abarrotes en los hipermercados de la ciudad de San Juan de Pasto. El muestreo fue aleatorio simple, bajo el análisis de una población finita con un 95 % de confiabilidad de los datos y un 5 % de margen de error.

Hallazgos

La importancia del presente estudio radicó en evaluar la percepción que tienen los consumidores sobre un producto o marca, -para el presente caso sobre las marcas propias-, principalmente alrededor de una serie de factores intrínsecos y extrínsecos. Los resultados cuantitativos, dan cuenta de cómo los consumidores optan por este tipo de productos; se percibió la actuación de los actores de compra frente a una serie de factores y por medio de ellos propiciar escenarios al fabricante de las mismas, para que sirvan de espacio de mejoras a la hora de proponer e implementar acciones de mercadeo.

En particular sobre las entrevistas a profundidad, los almacenes de cadena como ALMACENES ÉXITO-ALKOSTO y METRO quienes fueron los actores de este trabajo de campo, tienen muy claro que sus clientes habituales en un porcentaje que oscila entre el 17% y 22% son consumidores que han adoptado ya las marcas blancas de sus tiendas.

Entre los almacenes de cadena ÉXITO-ALKOSTO-METRO, la variable precio incide en la rotación de inventarios y se convierte en una estrategia de la mezcla de mercadeo especialmente en la variable P=Precio, pues la rotación para la compañía (ÉXITO-ALKOSTO-METRO) es una estrategia de atracción hacia el consumidor y de rotación para el almacén, y para poner en acción esta estrategia hacen chequeo de precios entre la competencia (chequeos consentidos y acordados).

Las marcas del proveedor como Nutresa, P&G, Nestlé, Coca-Cola; entre otras siguen teniendo la mayor participación en sus lineales y se les da el mayor espacio por imagen y preferencias de los consumidores.

A los distribuidores entrevistados ÉXITO-ALKOSTO-METRO, les gusta que sus clientes compren su marca propia pues estas les genera mayor recompra y mayor margen de utilidad.

Las empresas locales como Colacteos han crecido de la mano de los almacenes de cadena entrevistados ÉXITO-ALKOSTO-METRO, debido al desarrollo de la marca blanca en queso y leches enteras que compiten en la sección de refrigerados con las marcas del fabricante, y donde el consumidor no nota la diferencia y su calidad es la misma.

Los almacenes de cadena entrevistados ÉXITO-ALKOSTO-METRO desarrollan periódicamente estudios de mercadeo en algunos de ellos centralizados en sus casas matriz (Medellín-Cali) y otros locales para medir la percepción del consumidor frente a las marcas propias y las marcas del fabricante. En especial la compañía Nielsen hace estudios generales por categoría de productos y genera un reporte por ciudad.

3. Conclusiones

132

En particular sobre las entrevistas a profundidad, los almacenes de cadena como ALMACENES ÉXITO-ALKOSTO y METRO quienes fueron los actores de este trabajo de campo, tienen muy claro que sus clientes habituales en un porcentaje que oscila entre el 17% y 22% son consumidores que han adoptado ya las marcas blancas de sus tiendas.

Entre los almacenes de cadena ÉXITO-ALKOSTO-METRO, la variable precio incide en la rotación de inventarios y se convierte en una estrategia de la mezcla de mercadeo especialmente en la variable P=Precio, pues la rotación para la compañía (ÉXITO-ALKOSTO-METRO) es una estrategia de atracción hacia el consumidor y de rotación para el almacén, y para poner en acción esta estrategia hacen chequeo de precios entre la competencia (chequeos consentidos y acordados).

Las marcas del proveedor como Nutresa, P&G, Nestlé, Coca-Cola; entre otras siguen teniendo la mayor participación en sus lineales y se les da el mayor espacio por imagen y preferencias de los consumidores.

A los distribuidores entrevistados ÉXITO-ALKOSTO-METRO, les gusta que sus clientes compren su marca propia pues estas les genera mayor recompra y mayor margen de utilidad.

Las empresas locales como Colacteos han crecido de la mano de los almacenes de cadena entrevistados ÉXITO-ALKOSTO-METRO, debido al desarrollo de la marca blanca en queso y leches enteras que compiten en la sección de refrigerados con las marcas del fabricante, y donde el consumidor no nota la diferencia y su calidad es la misma.

Los almacenes de cadena entrevistados ÉXITO-ALKOSTO-METRO desarrollan periódicamente estudios de mercadeo en algunos de ellos centralizados en sus casas matriz (Medellín-Cali) y otros locales para medir la percepción del consumidor frente a las marcas propias y las marcas del fabricante. En especial la compañía Nielsen hace estudios generales por categoría de productos y genera un reporte por ciudad.

Referencias

- Alba, J. & Hasher, L. (1983). Is Memory Schematic? *Psychological Bulletin* 93(2), 203-231
- Almeida, H., Landeo, S., Quispe, L. y Flores, A. (2008). Las sensaciones. Los órganos de los sentidos. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos59/organos-sentidos/organos-sentidos2.shtml>
- Aparicio, V., Macías, E., y Mares, O. (2015). Análisis de procesos administrativos como estrategia de competitividad en los grandes hoteles de la ciudad de Tecomán, Colima. Recuperado de <http://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/38/156>
- Argote, F., Villada, H. y Argote, H. (2009). Investigación de mercado sobre el grado de aceptación de la carne de cuy (*Cavia Porcellus*) en presentaciones de ahumado, croquetas y apanado en la ciudad de Pasto. *Facultad de Ciencias Agropecuarias* 7(1), 55-66.
- Baker, W. & Sinkula J. (1999a). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management* 4(4), 295-308.

- Blackwell, R., Miniard, P. y Engel, J. (2005). *Consumer Behavior* (10th. ed.). United States: Thomson India.
- Briceño, S., Mejías, I. y Godoy, E. (2010). Comunicación de Marketing. *Daena International Journal of Good Conscience* 5(1), 98-113.
- Cabrejos, B. (2002). Las marcas propias desde la perspectiva del fabricante. *Revista Cuadernos de Investigación* 4. Universidad Eafit.
- Christopher, M., Majaro, S. y McDonald, M. (1987). *Strategy: a guide to marketing for senior executives*. Aldershot, Inglaterra: Wildwood House.
- Chung, J., Pil Yu, J. y Thorndike, D. (2006). Cue utilization to assess food product quality: A comparison of consumers and retailers in India. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 16(2), 199-216.
- CEIM, Confederación Empresarial de Madrid CEOE y Comunidad de Madrid. (s.f.). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid, España: Datagraphic S.L.
- Davies, G. (1992). The two ways in which retailers can be brands. *International Journal of Retail & Distribution Management* 20 (2).
- Day, G. & Nedundadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Positioning. *Journal of Marketing* 58, 31-44.
- Del Río, A., Vázquez, R. e Iglesias, V. (2000). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor: desarrollo y validación de un instrumento de medida. Actas de los XII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Santiago, pp. 151-166.
- (2009). El valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: el caso de las marcas de cadena. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* 16, 123-149.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (DANE). (2011). Encuesta Nacional de Calidad de Vida. Presentación de Resultados. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Presentacion_ECV_2011.pdf
- El Tiempo. (27 de septiembre de 2014). 20 ciudades intermedias que impulsarán el crecimiento del país. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14603216>

- Florensa, S., Fradera, C. y Frau, M. (2008). Marcas blancas. Nuevo concepto comercial del sector alimentario. Recuperado de <https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/5269/Marcas%20blancas.pdf>
- González, C., Díaz, A. y Trespalacios, J. (2006). Riesgo percibido en marcas del distribuidor. Un modelo integrador. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 27, 137-167. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Madrid, España.
- Guerras, L., García-Tenorio, J. y Pérez, M. (1994). El papel de las unidades estratégicas de negocio en el proceso de dirección estratégica de la Empresa. *Boletín de Estudios Económicos*, 152.
- Gutiérrez, C. (10 de enero de 2010). *El 'boom' de las marcas blancas*. El Espectador. Recuperado de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso181358-el-boom-de-marcas-blancas>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a. ed.). Perú: McGraw-Hill/Interamericana de Editores S.A. de C.V.
- Holbrook, M. (1986). The Role of Emotion in the Consumption Experience: Actions and Reactions in Consumer Behavior. Recuperado de <http://www.acrwebsite.org/volumes/6594/volumes/v13/NA-13>
- Ibarra, O. (2003). Marcas Propias: influencia de las marcas propias en el canal minorista (Autoservicios). *Pensamientos y Gestión* 15, 52-61.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (8a. ed.). Northwestern University: Pearson Educación.
- Knox, S. y Chernatony, L. (1990). A buyer behaviour approach to merchandising and product policy. *International Journal of Retail & Distribution Management* 18(6).
- Kumar, N. y Steenkamp, J. (2007). *Label Strategy. How to Meet the Store Brand Challenge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Martín, J. (2012). Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas. Recuperado de <https://prointer123.wordpress.com/2012/07/16/orientacion-al-mercado-y-proceso-de-internacionalizacion-de-las-empresas/>
- Martínez, C. (s.f.). Qué es el consumidor. Recuperado de http://www.academia.edu/9749880/QUE_ES_EL_CONSUMIDOR

- Méndez, C. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación* (3ª. ed.). Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana S.A.
- Mina, Á. (2007). *Humanismo y Argumentación. Lineamientos metodológicos para la comprensión de la Teoría de la Argumentación*. Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Narváez, K. (2016). *Guía Práctica para documentar e implementar la Norma Técnica Sectorial colombiana, turismo sostenible NTS-TS 003 para Agencias de Viajes* (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/6269/658562N238g.pdf?sequence=1>
- Navarrete, M. (2013). *La sociedad turística madrileña en la primera década del siglo XXI: Cambio social y Tendencias de consumo* (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid. Recuperada de <http://eprints.ucm.es/23223/1/T34830.pdf>
- Olson, J. y Jacoby, J. (1972). Cue Utilization in the Quality Perception Process. Recuperado de <https://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?id=11997>
- Pérez, J. y Londoño, F. (2005). *Las Marcas Propias y su Impacto en el Consumidor Cartagenero* (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (ORMET). (s.f.). *Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo. Ciudad de Pasto*. Pasto, Colombia: Editorial Universitaria Universidad de Nariño.
- Riveros, G. (2015). *Marketing logístico*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.
- The Nielsen Company (US), LLC. (2015). Comportamiento de la marca privada en los hogares colombianos. Recuperado de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/marca-privada-hogares.html>
- Verdú, A., Lloréns, F. y Fuentes, M. (2004). Measuring perceptions of quality in food products: the case of red wine. *Food Quality and Preference* 15, 453-469.
- Villarejo, A., Sánchez, M. y Rondán, F. (s.f.). Antecedentes de la Notoriedad del Nombre en la Determinación de la Imagen de Marca. Una visión desde un producto de gran consumo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471339.pdf>

- Yang, D. (2012). The Strategic Management of Store Brand Perceived Quality. Recuperado de <http://www.hajarian.com/brand/1-s2.0-S187538921200209X-main.pdf>
- Yustas, Y. y Requena, M. (2010). Marcas de la distribución. Denominación y definición para una comunicación más precisa. Recuperado de <http://adresearch.esic.edu/files/2010/10/Texto-completo-PDF-aDResearch-ESIG-vol.-2-Yustas-y-Requena-2010.pdf>

Capítulo 6

Análisis de recordación de marca en la competitividad de las ONG en Colombia

Mg. Oscar Javier Auza Mora. Universidad EAN - Colombia

Resumen

En el mundo globalizado y en el escenario de la *competitividad global* los tres sectores (Estado, productivo y social) constantemente requieren alcanzar las metas con resultados satisfactorios, para lo que implementan sistemas continuamente. El presente trabajo presenta los resultados de la investigación de tipo descriptiva, cuantitativa, no experimental y transversal con la aplicación del instrumento respectivo y presenta un análisis de la injerencia de la recordación de marca de las ONG en Colombia, especialmente en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali y su contribución e importancia para el desarrollo de estrategias competitivas aceptando la diferencia entre la competitividad de las empresas y la competitividad de las organizaciones sin fines lucrativos.

Palabras clave: Recordación de marca, competitividad, competitividad social, ONG.

Abstract

In the globalized world and in the scenario of global competitiveness the three sectors (state, productive and social) constantly seek achieve the goals with satisfactory results, for which they implement systems continuously. In this paper an analysis of the interference of brand recall of NGOs in Colombia especially in the cities of Bogotá, Medellín and Cali, and their contribution and importance to the development of competitive strategies, accepting the difference in the Competitiveness of companies and the competitiveness of non-profit organizations.

Keywords: Brand recall, competitiveness, social competitiveness, NGO.

Las ONG: una aproximación

Las organizaciones en general son clasificadas según su función en tres sectores: El primero es el Estado, el segundo el productivo y el tercero corresponde al sector social o sin ánimo de lucro. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son una parte del tercer sector, que agrupa organizaciones con intereses diferentes y que pueden clasificarse como organizaciones políticas, religiosas, corporativas, asociaciones y fundaciones (Coodesarrollo, 2000).

La conceptualización de las ONG es compartida entre la Organización de Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), así por ejemplo en sus definiciones, la ONU es amplia al decir que es una “agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público” (ONU, s.f. p. 1) la OCDE agrega que tienen “un declarado propósito filantrópico y sostenida por contribuciones individuales privadas” (Boni y Ferrero, 1998, p. 5) y el Banco Mundial aclara “que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (World Bank citado por Pérez, Arango y Sepúlveda, 2011, p. 246).

La Federación Antioqueña de las ONG (s.f.) centra su definición en los términos legales usados en el Código Civil Colombiano para enmarcar las sociedades afines con características del derecho privado, sin ánimo de lucro, autónomas, sin injerencia estatal y con objetivos de beneficio social; aclara además que incentivan la participación política de la comunidad, que los miembros no pueden ser a la vez beneficiarios y que los campos donde desarrollan sus actividades son espacios de responsabilidad estatal.

En Colombia el concepto de ONG es una realidad sociológica tal como lo explica Salas (2014) pues el término jurídico es Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) que para efectos prácticos se usan en el mismo sentido y agrega que los alicientes de la actividad del sector social “son la cooperación, los beneficios y el no lucro personal o institucional”.

Cabe anotar que las ONG enfrentan constantemente, en todos los países transformaciones profundas (deliberadas u obligadas) y desafíos permanentes, sin embargo se ha vuelto trascendental su rol en la sociedad, según Escobar “con su accionar aportan soluciones reales a necesidades de todo orden” (2010, p. 129). “y van generando un tejido humano y social integral e integrador, que trasciende fronteras e incide en todos los ámbitos de la sociedad” (Escobar, 2010, p. 129).

¿De dónde obtienen los recursos las ONG?

Son diversas las fuentes de los recursos que reciben las ONG en general y tan desiguales como diversos según el objeto social o el interés del donante en los fines que persigue. Si bien la OCDE, en la definición, aclara que las ONG se sostienen con contribuciones individuales privadas (Boni y Ferrero, 1998) la mayoría de estados canalizan recursos públicos para financiarlas. En Colombia es hasta 1991, con la nueva Constitución Política de Colombia, que se prohíbe a las ESAL percibir recursos públicos en forma de donación y a cualquier título (Salas, J. 2017).

La entrada en vigencia del artículo 355 de la Carta Magna creó un vacío jurídico que posteriormente fue subsanado con el Decreto 777 expedido por el gobierno del Presidente Cesar Gaviria y que permite a las fundaciones de reputada idoneidad contratar con el Estado, percibiendo así los recursos públicos, que en la gran mayoría como lo afirma el Instituto de Comunicación y Desarrollo - ICD (2014) provienen a su vez de la cooperación internacional y de iniciativas público-privadas.

El ICD (2014) alerta sobre la necesidad de nuevos desafíos y canales de financiamiento para las ONG y expone la crisis que atraviesan estas organizaciones, que según su criterio empiezan a quedarse huérfanas de algunos cooperantes tradicionales y del cambio en los intereses del foco de beneficiarios según el objeto social de la entidad.

Como respuesta algunas ONG se están volcando hacia las microfinanzas y el modelo de empresa social (bajo el formato de Responsabilidad Social Empresarial) que las obliga a la vez a organizarse en función del mercado y a diversificar su financiamiento en la mayor cantidad posible de opciones, entre las que se

destacan las siguientes según el ICD: el fortalecimiento de la cooperación sur-sur, la concreción de alianzas con OSC y fundaciones privadas internacionales, así como con empresas privadas orientadas por los principios de la RSE; la profundización de la colaboración con el Estado, allí donde es aún incipiente; la promoción del voluntariado y las alianzas con universidades; el diseño de campañas, concursos y festivales para recaudar fondos a nivel local y nacional; y la venta de servicios profesionales especializados (consultoría, capacitación) que hagan uso de la capacidad instalada (2014, p. 36).

La generosidad individual garantiza una cantidad nada despreciable de recursos que provienen del entorno inmediato y que están representadas en dinero, especies o trabajo pero que también plantean desafíos para acaparar estos recursos tales como “la sensibilidad de la población hacia ellos, la visibilidad, credibilidad y legitimidad de las organizaciones” (ICD, 2014, p. 67) sin embargo para el sector social, la filantropía no es una fuente efectiva de recursos sino un recurso potencial que puede ser explorado devolviendo resultados efectivos.

La encuesta de la Charities Aid Foundation (Citada por ICD, 2014) aplicada en 135 países ubica a la mayoría de países latinoamericanos en la parte baja del ranking de ingresos percibidos de la generosidad individual, que también es el porcentaje más bajo del volumen total de ingresos del sector.

En esta modalidad, el auge está en las cuotas de membresía generalmente de sus propios miembros o buscando miembros nuevos de las organizaciones; apelando al público externo, en forma de donaciones en especie, campañas de recaudo monetario (transferencias bancarias, colectas callejeras, débitos, vuellos de una compra, plataformas de internet entre otros); cenas de beneficencia, telemaratones y una forma un poco más tradicional que es la donación de personas de alto patrimonio.

Competitividad

Aunque parece simple definir competitividad, el trabajo de varios autores hace que cada vez aparezcan nuevos escenarios, significados y adaptaciones. Para definir en términos generales la competitividad podría entenderse como el intento de “ser mejor que los competidores” (Porter, 1998, p. 123) como resultado de la productividad y la ventaja estratégica que brinda la eficiencia y la eficacia (Bernal, 2007). Desde la perspectiva empresarial, la competitividad estratégica se alcanza cuando se logran estrategias con valor creado, difíciles o costosas de copiar por los competidores (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008).

Cuando se aplica el término a un país, se conoce como *competitividad nación* y es la capacidad que tiene el país “para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.” (Fajnzylber, citado por Otero, 2006, p. 11) y el Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2002) agrega que debe contar con calidad en el ambiente económico para el desarrollo sustentable de la producción.

Porter (1990) y Krugman (1994) consideran que no puede restringirse solo a las ventajas que logra la nación en los mercados sino también los factores que determinan la competitividad, muy a fin a esta definición el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP) dice que es “un complemento a las condiciones de entorno para el crecimiento” (2008, p. 5).

Bejarano (1998) explica que la competitividad no puede entenderse desde la nación, sino desde la empresa, pues finalmente son las empresas las que compiten en el contexto del mercado internacional. La OCDE (1992) plantea que la competitividad debe ser estructural, entendida como la mejora continua a través de alianzas nuevas en la interacción de gobierno, sector, industria y empresa; por su parte, Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1994) además del ámbito económico agregan que debe analizarse en un modelo sistémico que incluye factores no económicos como la educación, la ciencia y la política y según el World Competitiveness Report (Citado por Propenko, 1998) la competitividad se ve afectada por ocho factores a saber: economía interna, internacionaliza-

ción, gobierno, finanzas, infraestructura, administración, ciencia y tecnología, calidad de la gente.

La competitividad en las ONG

A primera vista las ONG no necesitan ni deben crear estrategias para mejorar la competitividad, cuyo término parece ser exclusivamente para las empresas privadas que según Joseph Propenko (1998, p. 37) tienen como objetivo la acumulación de riqueza, pero el mismo autor explica que en el escenario de la *competitividad global* se necesita una sociedad competitiva que podría definirse como la que ha encontrado un equilibrio dinámico entre la acumulación de riqueza y la cohesión social. Desde un punto de vista ético, la competitividad (en el sentido estricto de la palabra) en las ONG no tiene sentido, pues el objeto de las fundaciones es social y como ya se explicó anteriormente, la competitividad parece diseñada para imperar en la cultura empresarial como principal regla de juego.

Pese a lo anterior, las ONG utilizan un sinnúmero de herramientas propias de la dinámica empresarial que han funcionado perfectamente. Perez, Arango y Sepulveda (2011, p. 251-252) afirman que las ONG “son empresas formalizadas que se ven afectadas por todas las variables de entorno que afectan a las empresas públicas y privadas” por lo que funcionan no solo bajo la normatividad regente del sector privado sino que todo su actuar está hecho desde la lógica privada, la gran diferencia está en que las ONG no distribuyen los excedentes entre los socios, sino que están dirigidos a cumplir el objeto social enfocado en los beneficiarios.

Sin embargo, cabe aclarar que algunos autores¹ han encendido la alarma por el uso excesivo de estas herramientas, y llaman la atención por la falta de adaptación, convirtiendo a las ONG en organizaciones que funcionan completamente bajo la lógica privada. Algunos ejemplos del mal uso son los sistemas de gestión y liderazgo neotayloristas, sistemas de calidad basados en los procedimientos de forma exagerada, la utilización del marketing comercial, entre otros,

1 Algunos de estos investigadores son: Maria Inés Cedrón Martinho, Mercedes Fernández, Verónica Filgueira, César Herraiz de Miota, Susana Martín Polo, Lorena Moro, Pablo Navajo Gómez, Telmo Rojas y Álvaro Salas Suarez

que no contribuyen al desarrollo del objeto social, sino que por el contrario, lo desvía y desorienta. Las necesidades de las ONG son en suma diferentes a las del sector empresarial, por tanto, requieren diferentes sistemas de gestión, a su favor cuenta que, en muchos casos, se ha hecho adaptaciones que suplen las necesidades de estas organizaciones partiendo de los sistemas ya diseñados para empresas.

Julian Salas (2014, p. 5) hace un paralelo entre los alicientes de la actividad del sector privado y el sector social en el primero “son la competencia, la utilidad y el lucro” y en el segundo “son la cooperación, los beneficios y el no lucro personal o institucional”. En este punto, la cooperación tal como la explica Carrillo i Flores es un proyecto “constituido por acciones compartidas entre mujeres y hombres, entre organizaciones, entre pueblos de diferentes culturas y países” (2013, p. 126) y “voluntariamente aceptadas para la consecución de objetivos de interés común” (Herrera, J. y Perez, M., s.f., p. 4). Para los fines de este estudio, la cooperación en las ONG se entenderá como toda acción compartida entre dos partes que de forma voluntaria esté enfocada a la realización de un proyecto que pretenda alcanzar un objetivo común.

Según el ICD (2014) las ONG están sujetas a cumplir parámetros de eficiencia y eficacia y lo argumenta desde el campo de los desafíos que enfrenta el sector no lucrativo. Bernal (2007) afirma que la ventaja estratégica que brinda la eficiencia y la eficacia genera la competitividad, por tanto la competitividad para las ONG puede definirse como la ventaja estratégica que resulta de aplicar la eficiencia y la eficacia para fortalecer la cooperación y aumentar los beneficios para la población objetivo, enfocado en lograr la cohesión social que según Propenko (1998) es una de las condiciones para lograr una *sociedad competitiva*.

La marca

La marca puede definirse como un intangible que genera valor a una compañía y “representa un contrato con el cliente, relativo al nivel de calidad y valor que se ofrece vinculado a un producto o servicio” (Scoot, 2002, p. 31). Esta puede estar compuesta por palabras o símbolos, o una combinación de los dos (Barroso y Alonso, 1993). Costa amplia esta definición agregando el uso de los signos cromáticos (colores propios de la marca) y “aspectos psicológicos como la posición

y la valoración” (1993, p. 30). Javier Piriz explica que la marca se ha convertido en “un valor estratégico de vital importancia a la hora de realizar una comunicación efectiva entre las distintas empresas y sus públicos” (2009, p. 9) y que dicho valor estratégico se logra con un buen desarrollo de marca y su gestión de forma metódica y sistemática.

El objetivo de la marca no es sencillamente designar un producto o servicio, su finalidad se concentra en diferenciar uno de estos de los otros similares.

Recordación de marca

La recordación de marca juega un rol importante en el sector productivo toda vez que este genera ventajas relevantes en el mercado competitivo y se define como la capacidad de identificar elementos gráficos de la marca sin la presencia física de esta (Colmenares, Schlesinger y Saavedra, 2009). Busca medir el nivel de conocimiento que el consumidor tiene de una marca y la posición que ocupa en la mente de una población (2015). El análisis que se hace de la recordación se mide según el “top of mind” que representa la cantidad de personas que recuerdan una marca en primer lugar frente a las otras marcas y el “share of mind” que indica la cantidad de veces que en general fue mencionada.

Para Pappu, Quester, & Cooksey (2005) la recordación de marca hace parte de la conciencia de marca, que se refiere a la fuerza con que la marca está presente en la mente del consumidor. En este sentido también Keller dice que la marca “retenida en la memoria, cuando es presentada al consumidor mediante alguno de los elementos del marketing, deberá causar un diferencial en la reacción del mismo” (1993, p. 3) lo que significa que “esas marcas favorecidas satisfacen de mejor manera las necesidades y requerimientos de los clientes.” Según Olavarrieta (2002, p. 22).

El diferencial en la reacción a que se refiere Keller (1993) es el plus que las empresas, organizaciones, personas o quien fuere el gestor de la marca debe utilizar como ventaja competitiva frente a las otras marcas, pues si bien esa reacción no siempre significa mayor utilidad, si tiene valores adicionales. Estos valores adicionales son el “significado” que la marca transmite y la marca vale porque transmite un sentido de lealtad, que esta explotará a su conveniencia.

Metodología

Los resultados que se muestran a continuación son la respuesta del instrumento diseñado por medio de seis preguntas estructuradas con opción de múltiple respuesta y una en escala de Likert que fue aplicado a una muestra no probabilístico, aleatoria simple por conveniencia de 1000 personas representadas en tres ciudades de Colombia a saber: Bogotá (400 personas), Medellín (300 personas) y Cali (300 personas) que comprende hombres y mujeres entre los 18 y 50 años de edad, de nivel socioeconómico medio y medio-alto (estratos 3, 4 y 5), que augura una confiabilidad de 95% y error del 5%.

El instrumento está conformado por siete preguntas de las cuales las dos primeras se concentran exclusivamente en la recordación de marca, la primera indaga por el *top of mind* y la segunda por el *share of mind*. Las siguientes preguntas están enfocadas en averiguar por el apoyo que las personas dan a las ONG: si han apoyado, probabilidad de que lo hagan, las razones que están dispuestos a apoyar y la forma en qué lo harían.

Respecto al tipo de investigación es descriptiva, cuantitativa, no experimental y transversal.

Objetivo de la investigación

Identificar las marcas de las ONG que tienen mayor recordación en el mercado y cualificar la ayuda que ofrece la población con el fin de identificar oportunidades de competitividad para las mismas.

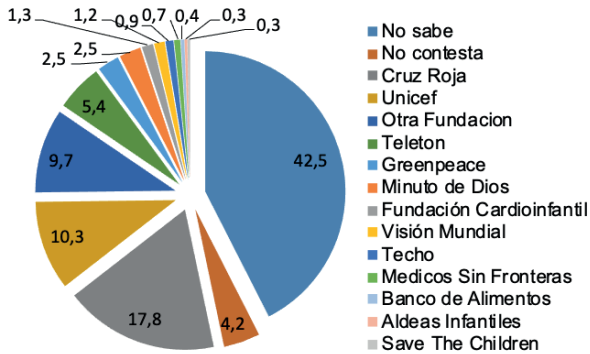
Hipótesis

La hipótesis formulada es: “la recordación de marca tiene un impacto significativo que se puede utilizar como oportunidad para desarrollar las estrategias de competitividad de las ONG”

Resultados

El primer gran dato para mostrar de esta investigación es que casi la mitad (46,7%) de la población encuestada (ver figura 1) no sabe sobre las ONG o no asocia ninguna cuando se le pide mencionar una que conozca, en el sentido negativo se entiende que el trabajo que las ONG han hecho para mejorar la posición en la recordación de marca es deficiente o bien no están cumpliendo su rol en la sociedad, pero este dato es útil si visualizamos el campo amplio que tienen las ONG para abonar y crecer en ventaja competitiva.

Figura 1. ONG recordadas (Top of Mind).



Estos datos no tienen una variación significativa según los rangos de edades, sin embargo podemos apreciar en la siguiente tabla que la población mayor de 40 años es la que más recuerda una marca de ONG y los que menos la recuerdan son los menores de 20 años. Si relacionamos estos datos con información demográfica, la población con mayores ingresos también son los mayores de 40 años y por tanto se convierten en potenciales donantes de recursos financieros, sin embargo donde hay más potencial de crecimiento de recordación de marca es en los menores de 20 años.

Tabla 1. Recordación de marca por rangos de edades

ONG	18 a 20 años	21 a 30 años	31 a 40 años	41 años en adelante
Cruz Roja	20,9%	15,0%	18,5%	20,0%
Fundación Cardioinfantil	1,1%	1,5%	0,4%	2,3%
Visión Mundial	6,0%	1,3%	0,8%	2,3%
Unicef	5,1%	13,8%	11,3%	6,3%
Banco de Alimentos	0,0%	0,3%	0,8%	0,6%
Aldeas Infantiles	0,0%	0,0%	0,8%	0,6%
Greenpeace	2,8%	2,8%	1,6%	2,9%
Médicos Sin Fronteras	0,6%	0,3%	0,8%	1,7%
Minuto de Dios	1,7%	2,8%	2,0%	3,4%
Techo	0,6%	1,3%	1,2%	0,0%
Save The Children	0,0%	0,3%	0,8%	0,0%
Teletón	5,1%	5,5%	4,0%	7,4%
Otra Fundación	7,9%	6,8%	12,5%	14,3%
No sabe	46,3%	44,3%	41,5%	36,0%
No contesta	7,3%	4,5%	2,8%	2,3%

En la medición por estrato socioeconómico entre los estratos 3, 4 y 5 encontramos que la población de estrato 5 es la que más recuerda y asocia una marca de ONG, este dato es importante considerando que su posición económica es ventajosa.

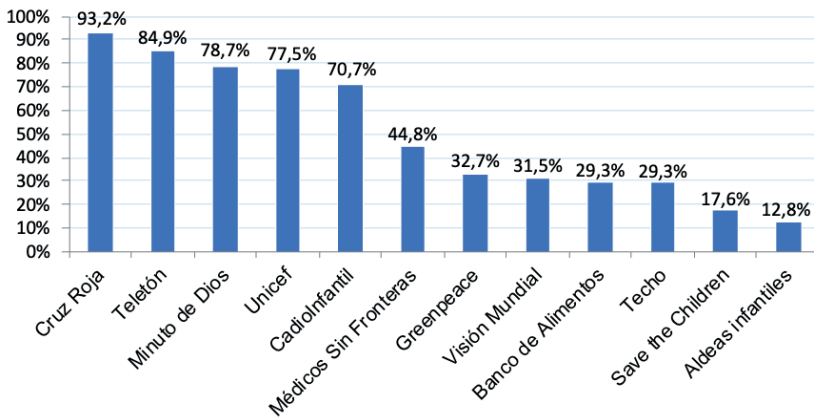
Tabla 2. Recordación de marca por estrato socioeconómico.

FUNDACION	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5
Cruz Roja	18,0%	16,5%	19,5%
Fundación Cardioinfantil	0,7%	2,2%	2,7%
Visión Mundial	1,0%	0,7%	3,5%
Unicef	9,5%	11,9%	10,6%
Banco de Alimentos	0,3%	0,4%	0,9%
Aldeas Infantiles	0,2%	0,4%	0,9%
Greenpeace	3,3%	1,4%	0,9%
Médicos Sin Fronteras	0,7%	0,4%	1,8%

Minuto de Dios	3,1%	1,4%	1,8%
Techo	1,0%	1,1%	0,0%
Save The Children	0,2%	0,4%	0,9%
Teletón	6,1%	4,0%	5,3%
Otra Fundación	7,4%	12,6%	15,0%
No sabe	43,6%	44,0%	32,7%
No contesta	5,1%	2,5%	3,5%

Al presentar una recordación guiada por las ONG con mayor presencia en Colombia, los datos del ranking de recordación cambian a partir del segundo lugar, es decir que la Cruz Roja se mantiene, pero en cambio en segundo lugar aparece Teletón y en tercer lugar Minuto de Dios, seguido de UNICEF que en el *top of mind* se encontraba de segundo.

Tabla 3. Recordación guiada



Si bien el foco central de la presente investigación es analizar el posicionamiento de marca, se considera algunos elementos adicionales que dan soporte a la construcción de la estrategia, toda vez que estos resultados se refieren a las fuentes de cooperación en la población y no a los beneficiarios de las ONG estudiadas, por tanto su importancia es inherente al analizar la competitividad social de las ONG.

En cuanto al apoyo que reciben las ONG se encontró que si bien el porcentaje de personas que han apoyado alguna organización en el último año registra una baja participación a nivel nacional, la cantidad de personas que posiblemente apoyen una de estas organizaciones es alta.

En la ciudad de Bogotá es donde registra el nivel más alto y Medellín el nivel más bajo de apoyos efectuados, pero si revisamos en cambio las personas que probablemente apoyen una causa, Medellín encabeza el ranking seguido de Bogotá y Cali. Esto quiere decir que de los 2,4 millones de habitantes² que tiene Medellín, 1,7 millones consideran que probablemente apoyen una causa.

El promedio nacional de personas con probabilidad de dar apoyos se ubica en 52%, un porcentaje alto que augura un buen campo de acción para las ONG que buscan diversificar sus fuentes de recursos.

Tabla 4. Disposición para colaborar con una ONG.

Respuesta	Bogotá	Cali	Medellín	Promedio Nacional
Han colaborado en el último año	28,0%	19,3%	12,7%	20,0%
Seguramente no	3,5%	18,0%	1,3%	7,6%
Probablemente no	8,8%	18,3%	2,3%	9,8%
Probablemente si	44,3%	36,3%	74,3%	51,6%
Seguramente si	10,8%	3,0%	5,3%	6,4%
No sabe	4,3%	3,0%	3,0%	3,4%
No contesta	0,5%	2,0%	1,0%	1,2%

En la siguiente tabla podemos apreciar las causas que la población está dispuesta a apoyar, así la lucha contra el hambre se ubica en primer y segundo lugar de importancia con el porcentaje más alto, seguido de las catástrofes y ayuda a la infancia en el orden respectivo. Esto significa que las ONG que entre su objeto social tengan estas causas, cuentan con un potencial para mejorar su ventaja competitiva.

2 Según el censo del DANE, 2015.

Tabla 5. Causas que están dispuestos a apoyar.

CAUSA	1° lugar de importancia	2° Lugar de importancia	3° lugar de importancia
Lucha contra el hambre	23,8%	16,8%	
Ayuda en catástrofes	21,0%		
Ayuda a la infancia	10,0%	11,8%	12,2%
Protección al Medio Ambiente		11,5%	10,3%
Defensa de Derechos Humanos			11,5%

Del porcentaje de personas que han apoyado a una ONG en el último año (ver siguiente tabla) lo han hecho en mayor número donando dinero para colectas, seguido de los que donan comida, ropa y/o medicamentos y en tercer lugar se ubica la donación de dinero en forma regular, que a la vez presenta el dato más alto en Bogotá. Estas tres categorías se posicionan como las más importantes para los colombianos al momento de hacer aportes a las ONG.

Tabla 6. Formas en las que las personas apoyan a las ONG.

FORMAS DE COLABORAR	Bogotá	Cali	Medellín	Promedio Nacional
Dona dinero en forma regular	11,3%	2,7%	3,0%	9,5%
Dona dinero para colectas	10,8%	10,0%	7,3%	20,9%
Compra productos hechos	6,0%	3,7%	2,0%	7,7%
Dona comida, ropa y/o medicamentos	5,3%	5,3%	7,0%	14,1%
Ayuda de otras formas	5,0%	0,3%	0,0%	2,0%
Trabaja como voluntario en forma regular	2,3%	1,7%	1,7%	4,2%
trabaja como voluntario de vez en cuando	2,0%	2,3%	1,0%	4,0%
Participa en actos, movilización	0,5%	0,7%	0,0%	0,9%

Marca y competitividad: un campo para explorar en las ONG

Como veíamos, la marca y la competitividad parecen un tema del sector productivo, sin embargo, la marca es inherente sin importar la categoría, es decir, no es propia de las empresas; y ya explicamos que la competitividad se puede aplicar a las organizaciones sin fines lucrativos, siempre y cuando se use en el sentido social. La competitividad social de las ONG es la capacidad de fortalecer la cooperación y aumentar los beneficios para la población objetivo de la organización, creando una ventaja estratégica que resulte de aplicar la eficiencia y la eficacia y enfocada en lograr la cohesión social que según Propenko (1998) es una de las condiciones para lograr una *sociedad competitiva*.

Según Keller (1993) la recordación de marca se utiliza para recibir una reacción diferenciada en el público al ser presentada por medio del marketing (que para el caso de las ONG será el marketing social) y Olavarrieta explica que el significado de las marcas favorecidas por la recordación de marca es que “satisface de mejor manera las necesidades y requerimiento de los *clientes*” (2002, p. 22).

Para el caso de las ONG significa que satisface de mejor manera las necesidades y requerimientos de sus beneficiarios y que en este sentido, las ONG deben explotar la recordación de marca para generar una estrategia de valor que permita aumentar sus recursos y diversificar sus fuentes, basadas en el aprovechamiento del significado que transmite la marca y la lealtad que esta genera en sus fuentes de consecución de recursos, para de esta forma aumentar los beneficios que ofrece a la población objetivo o población beneficiaria y cumplir así su función en la sociedad, que para varios autores es construir tejido humano de calidad y mejorar la cohesión social.

Un análisis de la recordación de marca basado en los indicadores *top of mind* o *share of mind* muestra entonces la capacidad bruta que tiene una ONG para explotar el potencial en la población. Tal como se muestra en los resultados, las ONG no han explotado el posicionamiento de la marca en la población, por tanto los índices de ayuda son bajos, pero la probabilidad de la población para apoyar las ONG es potencial, por tanto, la hipótesis se confirma, al demostrar que la recordación de marca es potencialmente efectiva para diseñar una estra-

3 Cursivas propias.

tegia competitiva encaminada a recibir mayor cooperación de la población en los términos que se describe en el estado del arte.

Conclusiones

Es asertiva la propuesta al considerar que las ONG en Colombia mejoran la competitividad partiendo de la gestión de marca, utilizando las ventajas que ofrece el análisis del *top of mind* y el *share of mind* en la recordación de marca para crear una ventaja competitiva social.

Bibliografía

- Barroso, M. y Alonso, J. (1993). *Diccionario del Marketing*. España. Editorial Paraninfo.
- Bejarano, J. (1998). Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario. *Colección de Documentos IICA. Serie Competitividad No. 2*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). Competitividad, Documento Estrategia. Recuperado de http://www.iadb.org/sds/doc/sdsEstrategia_Competitividad.pdf
- Boni, A. y Ferrero, G. (1998). Definición, tipología y características de las ONG - Fundación Hogar del Empleado. Recuperado de <http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.htm>
- Carrillo i Flores, I. (2013). El valor formativo y transformador de la cooperación una experiencia de prácticas educativas en Guatemala. *Revista Ibero-Americana De Educação*. No. 61, p. 121-141.
- Colmenares, O., Schlesinger, W. y Saavedra, J. (2009). Conocimiento de marca: una revisión teórica. *Ciencia y técnica administrativa*. Buenos Aires: Argentina, 08, 02.
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. México. Editorial Trillas. 125p.
- Coodesarrollo (2000). Directorio guía de entidades sin ánimo de Lucro. Undécima versión.

- Departamento Nacional de Planeación. (2008). Política nacional de productividad y competitividad. Documento Conpes. Recuperado de <http://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008CN3527.aspx>
- Duane, R., y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos*. Australia: Thomson.
- Escobar, R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Dialogos de saberes*, 121-131.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo.
- Keller, K. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, N° 1, p. 1-22.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness, a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, marzo-abril.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (1992). Technology and the Economy. *The Key Relationships*. Technology / Economy Programme.
- Olavarrieta, S. (2002). ¿Por qué tiene valor su marca para los consumidores? Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127438/143%20Por_que_tienen_valor_las_marcas_SOLavarrieta.pdf?sequence=1
- ONU (s.f). Criterios para asociarse. Recuperado de <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
- Otero, G. (2006). *Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Argentina. Ministerio de Economía. 97 p.
- Pérez, G., Arango, M. y Sepúlveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
- Piriz, J. (2009). La marca como ventaja competitiva: caso BMW. Recuperado de <https://tikber.files.wordpress.com/2012/06/la-marca-como-ventaja-competitiva-caso-bmw.pdf>

- Propenko, J. (1998). Globalización, competitividad y estrategias de productividad. *Boletín Cinterfor*: 143, 33-70.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: *The FreePress*.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. Free Press, New York; London; Toronto.
- Pappu, R., Quester, P. & Cooksey, R.(2005). Consumer-based Brand Equity: Improving the Measurement - Empirical Evidence. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, No. 3, p. 143-154.
- Salas, J. (2017). Las ONG colombianas: debilidades, entorno no habilitante y posibles salidas. Recuperado de http://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf

Capítulo 7

El marketing como estrategia de competitividad de las mipymes de cartagena: una metodología de intervención desde la universidad pública

Mg. Paola Mouthón Ramos , Mg. José David Patiño Moncada
Universidad de Cartagena - Colombia

Introducción

En Colombia la clasificación de las empresas según su tamaño se empezó a regular mediante la Ley 590 del 2000, que luego fue modificada con el artículo 75 de la Ley 1151 de julio 24 de 2007 para ser finalmente regulada mediante la Ley 1450 de 2011, en la cual se establece como micro, pequeña y mediana empresa a siguientes:

Tabla 1. Clasificación de las micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes).

Empresa	N° de trabajadores	Activos totales
Microempresa	Hasta 10	Menos de 500 smlv
Pequeña	Entre 11 y hasta 50	Entre 500 y 5000 smlv
Mediana	Entre 51 y hasta 200	Entre 5001 y 30000 smlv

Fuente: Elaborada por los autores de acuerdo a la Ley 1450 de 2011.

Las Mipymes juegan un papel fundamental en la economía nacional; de acuerdo a los datos del Registro Único Empresarial y Social (RUES) en 2016 se constituyeron en el 94.7% de las empresas del país y según cifras del DANE generaron

el 67% del empleo, aportando el 28% del PIB nacional, por lo que además contribuyen a disminuir la pobreza. Sin embargo, no operan en las condiciones debidas para tener el rol protagónico que en verdad ocupan en la economía.

Según la Directora de la Asociación Colombiana de la Pequeña y Mediana Empresa (ACOPI) en 2015, un poco más del 50% de estas empresas se mantienen en la informalidad pues no pueden sostener los gastos de la formalización. Esto conlleva a una serie de dificultades en su quehacer tales como difícil acceso a créditos, poca absorción de nuevas tecnologías, deficiente infraestructura física, directivos que carecen de pensamiento estratégico, entre otros (Sánchez, Osorio & Baena, 2007). También se identifican otras problemáticas no menos importantes que afectan las Mipymes en el país tales como:

- Inestabilidad en las reglas del juego de la actividad comercial privada, corrupción en la actividad administrativa pública y reformas legales y tributarias (Montoya, Montoya & Castellanos, 2010).
- Falta de estructuración de las empresas alrededor de la gestión del conocimiento y su visibilidad en la misión, visión y planes de desarrollo, estratégicos y de acción (Marulanda & López, 2013).

Cantidad de impuestos que deben pagar y el monto de estos (Revista Dinero, 2015).

- Mejor infraestructura de carreteras y puertos del país, falta de capital líquido y escasez de mano de obra calificada (El Colombiano, 2017).
- Poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, perfil gerencial para hacer asociaciones, no diferenciación entre gastos familiares y de la empresa, trámites engorrosos para financiar nuevos proyectos (Revista Dinero, 2015).

Una recopilación de estas problemáticas fueron publicados por el Diario La Patria, de acuerdo al Informe de Competitividad nacional 2016-2017, el cual se visualiza en la gráfica 1.

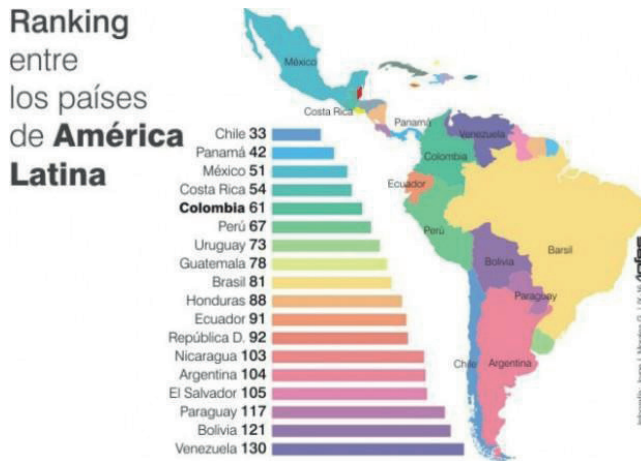
Gráfica 1. Factores más problemáticos para hacer negocios 2016-2017



Fuente: Tomado de <http://www.lapatria.com/economia/colombia-quinta-economia-mas-competitiva-de-america-latina-319705>

Estas problemáticas que coinciden con muchas situaciones en América Latina, se constituyen en barreras para el desarrollo de este tipo de empresas, afectando la competitividad de las mismas y del país. El Informe Nacional de Competitividad 2016-2017 presentado por el Consejo Privado de Competitividad, destaca también que Colombia ocupó en 2016 el puesto 61 entre 138 países y en el ranking del Doing Business está en el puesto 54. A nivel de Latinoamérica ocupó el quinto lugar como lo muestra la gráfica 2.

Gráfica 2. Posición de Colombia según Informe Global de Competitividad 2016-2017



Fuente: Tomado de <http://www.lapatria.com/economia/colombia-quinta-economia-mas-competitiva-de-america-latina-319705>

Aunque se ha mejorado significativamente en los últimos 10 años, se resalta el hecho de que la competitividad debe ser una apuesta nacional en la que empresarios, gobierno, academia y sociedad civil se articulen, para hacer frente a los cuellos de botella que limitan la capacidad de la economía y posibilitar un mayor bienestar a toda la población, pensamiento en que se sustenta este proyecto.

A nivel nacional las Mipymes se concentran especialmente en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico (Revista Dinero, 2016). Aunque Cartagena no está dentro esas ciudades, como principal destino turístico, ocupa un rol importante en el país, siendo estos pequeños negocios el principal sostenimiento económico de muchos hogares. La estructura por tamaño de las empresas de la ciudad indica que el 88.7% son microempresas, 10,46% pequeñas y medianas y solo el 0.87% son grandes empresas.

En el primer período de 2017 se encontraban constituidas en Cartagena 1370 microempresas, siendo las principales generadoras de empleo de la ciudad, se-

guidas por las pequeñas, 18 en total y solo una mediana, para un total de 1389, lo que significó un aumento del 14.5% en relación con el 2016. Dentro de estas se destacan con mayor inversión las pertenecientes a los sectores de Construcción (32,7%), actividades inmobiliarias (22,5%), comercio (12,6%) e industria (12,1%).

Sin embargo, para el primer semestre de 2017 en Cartagena la Inversión Neta de Capital fue 56.2% inferior a la presentada en el mismo período en 2016, pero el mayor aporte lo hizo la microempresa con un 54.8%. Las principales apuestas productivas se centran en el Turismo, Petroquímico/plástico, Agroindustria y Logístico portuario (Centro de estudios para el Desarrollo y la Competitividad de la Cámara de Comercio de Cartagena, 2017). Estas cifras dan cuenta de la importancia que tienen las Mipymes en la economía local, siendo en su mayoría emprendimientos de sostenimiento.

Como institución social, la universidad está obligada ética y políticamente a proponer desde sus avances científico-técnicos y desde sus comprensiones de las estructuras sociales, culturales, políticas y económicas, nuevas opciones de desarrollo humano (Echavarría, 2011), compromiso que es aún mayor al tratarse de instituciones públicas, desde donde se deben liderar procesos de transformación que impacten positivamente a la comunidad.

Es por esto desde el Programa Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, la cual es una institución de carácter público, se tomó la decisión de no ser un espectador pasivo de la problemática de las Mipymes y apoyar desde el área de Mercadeo la gestión de estos negocios mediante el proyecto formulado por el colectivo investigador, un grupo de trabajo interdisciplinario desde donde surge la inquietud de apoyar el desarrollo de las Mipymes desde el área de mercadeo, con la finalidad de trasladar los conocimientos del aula a las microempresas de la ciudad, implementando acciones desde el Marketing Mix que les ayudasen a ser competitivas en el mercado.

Teniendo en cuenta que en la actualidad existe un consenso generalizado en cuanto a la influencia positiva que ejerce la orientación de los negocios hacia el mercado, mejorando notablemente sus resultados al no centrarse en las ventas sino en construir experiencias que den solución a las necesidades del segmento elegido, es un área de alta significancia para las organizaciones. Para Verhees

(2004) es importante que todas las empresas se centren en la generación de información sobre el mercado, la disseminación de esa información a través de los departamentos y la respuesta a dicha información al nivel de toda la organización.

En términos generales el marketing puede definirse como “un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes” (Kotler & Armstrong, 2008). En términos simples el marketing es entender el mercado para hacer el mejor negocio posible, es un acto de análisis, reflexión, decisión y acción (Inga, 2013).

La aplicación del Marketing Mix entendida como el conjunto de variables controlables que se combinan para lograr cierto resultado en el mercado meta (Thompson, 2005), permite direccionar los esfuerzos de la empresa hacia el establecimiento de relaciones a largo plazo con el cliente, fidelizándolo, obligando a la organización a mejorar continuamente para lograr cada día sorprender positivamente a su mercado, lo que permite su supervivencia y diferenciación frente a la competencia. Las variables de la mezcla de mercadotecnia se centran en las aportadas por Jerome McCarthy (1964) que se resumen en producto, precio, promoción y plaza, seleccionadas por su facilidad de estudio y aplicación generalizada. La descripción y alcance de las mismas se puede visualizar en la figura 1, que resume el enfoque de las mismas según Philip Kotler, considerado uno de los autores más reconocidos en el campo del marketing.

Figura 1. Definición de las variables del Marketing Mix según Kotler



Fuente: Tomado de: <https://www.slideshare.net/steveBlond/marketing-management-by-kotler-ch01>

Las microempresas deben hacer uso de estas herramientas para planificar su estrategia de mercado y poder destacar dentro del mismo; la falta de recursos no debe ser una excusa para no utilizarlas sino más bien una justificación para poder desarrollarse y alcanzar la competitividad.

Una microempresa no siempre tiene presupuestos como una empresa o compañía grande, pero existen muchas formas efectivas, fáciles y económicas donde no se necesita de un gran capital para atraer clientes, obtener mayores utilidades y aumentar el crecimiento de la empresa. En este punto es donde cabe analizar la necesidad y la importancia del marketing, ya que por medio la implementación de este, toda clase de empresa pequeña o grande puede crear y realizar estrategias para mejorar la rentabilidad (Arredondo, 2017).

Por todo lo anteriormente expuesto en el segundo semestre del 2015 el Programa Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, decidió iniciar un proyecto piloto desde la asignatura Gerencia de Mercados que se oferta en VI semestre, donde se desarrollan ha-

bilidades en los estudiantes que les permitan la toma de decisiones asertivas y adquirir competencias para desarrollar planes estratégicos de Marketing.

De esta experiencia nace en 2016 el proyecto denominado “Marketing como herramienta de competitividad empresarial a través de la integración Universidad/Empresa”, el cual tiene como objetivo aplicar los conceptos de mercadeo aprendidos en el aula en Mipymes de la ciudad, bajo el concepto de “aprender haciendo”, para que estos negocios mejoren su gestión, constituyéndose en una herramienta de beneficio común donde empresarios y educandos se fortalecen mutuamente mediante el intercambio de conocimientos y experiencias. Para ello se desarrolló una Metodología de Intervención a las microempresas, que ha facilitado el proceso de interacción con las mismas, articulando las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Extensión con el contexto empresarial, en la búsqueda del fortalecimiento de estos negocios para lograr la competitividad. Esta metodología se sustenta en los siguientes pilares:

1. **El modelo Triple Hélice** propuesto por Etzkowitz y Leydesdorff (1997), el cual se recomienda para el fomento de la cultura empresarial y el espíritu emprendedor, destacando la responsabilidad de las universidades con la formación de un recurso humano transformador que puede integrar saberes desde distintas disciplinas y la necesidad de establecer sinergias que impacten positivamente a la región, siendo este papel aún más protagónico si se trata de una institución pública, como lo es la Universidad de Cartagena.

Pretende que el accionar de la Universidad sea un creador de conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y gobierno; y cómo éstos se desarrollan para crear innovación en las organizaciones como fuente de creación del conocimiento. Este modelo es un proceso intelectual orientado a visualizar la evolución de las relaciones entre universidad-sociedad, caracterizado por la intervención de la universidad en los procesos económicos y sociales. (Chang, 2010).

No se debe seguir considerando a los diferentes actores como individuos cuyas actuaciones y dinamismo depende de la voluntad de los mismos, es

necesario concebirlos como lo que son: sistemas complejos o, si se quiere, unidades complejas de procesos igualmente complejos históricamente determinados, que actúan en un determinado marco institucional (Montoya, 2009), este modelo aplicado al proyecto permite el establecimiento de sinergias para un fin común en favor del desarrollo económico y social de Cartagena.

2. **Los postulados del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)**, el cual se sustenta en diferentes corrientes teóricas sobre el aprendizaje humano y tiene particular presencia la teoría constructivista, siguiendo tres principios básicos:

- El entendimiento con respecto a una situación de la realidad surge de las interacciones con el medio ambiente.
- El conflicto cognitivo al enfrentar cada nueva situación estimula el aprendizaje.
- El conocimiento se desarrolla mediante el reconocimiento y aceptación de los procesos sociales y de la evaluación de las diferentes interpretaciones individuales del mismo fenómeno (Aparicio, Zubillaga & Carrillo, 2013).

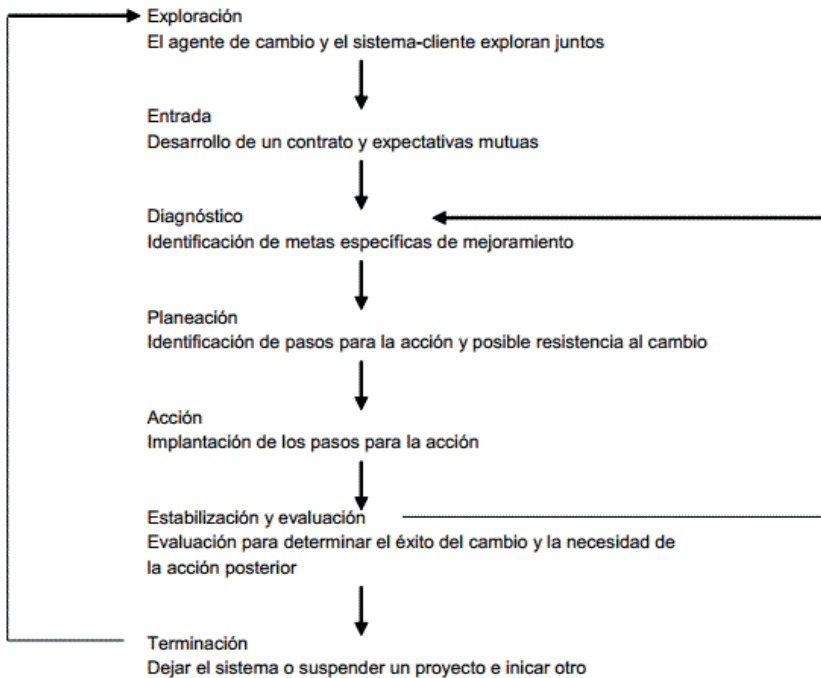
El desarrollo de este modelo de intervención centrado en el ABP permite a los estudiantes del Programa Administración de Empresas interactuar directamente con las empresas, que son su objeto de estudio, aprendiendo de ellas dentro de su proceso formativo, enriqueciéndolo como futuro profesional. Este acercamiento también permite sensibilizarles sobre la realidad del sector y los retos que debe afrontar, permitiéndole visualizarse como futuro emprendedor al conocer las experiencias de los otros.

3. Para el diseño de la intervención en campo se tuvieron en cuenta dos referentes:

- a) **El modelo de Lippitt, Watson y Westley (1958)** que destacó la importancia de realizar cambios planificados que correspondan a una estrategia y no al azar para aumentar la posibilidad de éxito, enfatizando el

papel del facilitador como alguien externo a la organización que tiene mayor objetividad e impulsando el trabajo en equipo. Aunque este modelo se centra en el Desarrollo Organizacional, planteó una serie de pasos (Ver figura 2) que fueron tenidos en cuenta para diseñar la estrategia de intervención, los cuales son:

Figura 2: Modelo de Planeación o de las siete etapas



Fuente: Guizar (2008)

- b) También se centró en un proyecto considerado caso de éxito a nivel nacional llamado **"Profesionalización y desarrollo empresarial de los tenderos en Cartagena y su área de influencia (TC-M-1018)"**, desarrollado por la Cámara de Comercio de Cartagena y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que buscaba mejorar la competitividad de las tiendas minoristas de la ciudad de Cartagena pero que luego fue transferido a otras ciudades.

La Metodología de intervención a estas Mipymes comprende las siguientes fases: Inducción y Diagnóstico, formación y asistencia técnica, desarrollo de mercado y tecnológico para concluir con promoción y difusión (BID, 2008).

Esta experiencia mostró un camino para trabajar con microempresas, rompiendo barreras y desconfianzas generadas en procesos de intervención por parte de los empresarios, el cual se tomó en cuenta al momento de desarrollar el trabajo de campo y la preparación de informes para los negocios participantes.

A continuación se explicará la metodología utilizada para la construcción del método de intervención a Mipymes desde el área de Marketing, como una contribución desde la universidad pública a desarrollar trabajos que articulen la academia con el sector empresarial.

Metodología

Dada las características de la información a obtener para el desarrollo de un modelo de intervención propio, se utilizó un método de investigación cualitativo desde la acción- participación que se entiende como un proceso de reflexión sobre un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción [...] Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada.

Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción (McKerna, 1999).

Para el diseño e implementación de la metodología se desarrollaron las siguientes fases:

Fase . Actividades y técnicas de recolección de datos

ANÁLISIS Y DISEÑO	Análisis documental para identificación de problemáticas. Diseño del método de intervención validado mediante entrevistas a expertos.
PRUEBA	Se realizó prueba piloto con 18 Mipymes seleccionadas mediante muestreo no probabilístico (Intencional), actividad realizada durante el segundo semestre académico de 2015.
AJUSTE Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS	Adecuación del método mediante mesas de trabajo con el apoyo de los aliados para ajustarlo al contexto de acuerdo a los recursos disponibles, optimizando los resultados esperados.
IMPLEMENTACIÓN	La metodología se ha aplicado a 78 empresas entre junio de 2015 a Junio de 2017.
FASE DE EVALUACIÓN	Semestralmente se realiza evaluación de la metodología por parte de los involucrados con el fin de mejorarla mediante retrospectiva debido a que el método es flexible y adaptable. Cada dos años se realiza evaluación de la totalidad del proceso mediante enfoques cualicuantitativos, utilizando técnicas de recolección de información como encuestas, entrevistas y focus group.

Este trabajo corresponde a una investigación proyectiva ya que esta se refiere a la elaboración de una propuesta o de un método para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, un área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras (Córdoba & Monsalve, 2011).

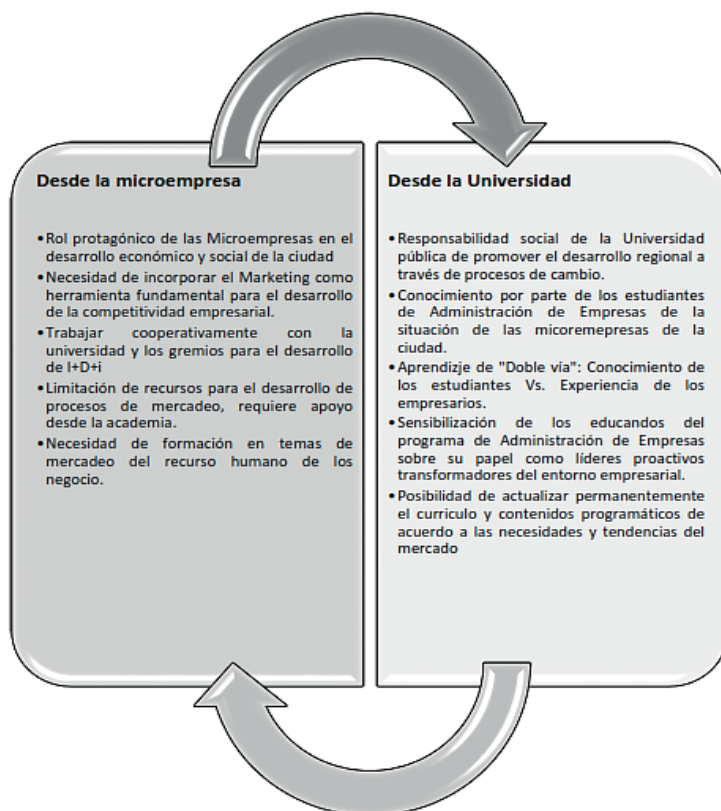
Resultados y discusión:

Un proyecto es una herramienta que organiza la acción concreta en torno a problemas u oportunidades concretas, según objetivos, actividades, metodologías y metas (...), desde el punto de vista conceptual general, todo plan y todo programa son proyecto, en tanto ordenamiento de ideas y acciones en función

de objetivos determinados para actuar sobre una situación dada, cuyas características han sido previamente analizadas (Chaparro, 1956).

El proyecto "Marketing como herramienta de competitividad empresarial a través de la integración Universidad/Empresa" se sustenta en los siguientes aspectos (Ver figura 3):

Figura 3: Pilares que soportan el proyecto "Marketing como herramienta de competitividad empresarial a través de la integración Universidad/Empresa" desde los actores involucrados.



Fuente: Realizado por los autores.

Para la operativización del proyecto se diseñó la metodología de intervención, que se encuentra en etapa de implementación, pero ha sido muy bien acogida entre los actores participantes, enriqueciendo el proceso formativo de los estudiantes y mejorado la gestión de las Mipymes.

Fase de análisis y diseño

Esta fase inició mediante la identificación de las problemáticas comunes que afectan a las Mipymes en la ciudad, identificadas inicialmente por los investigadores mediante fuentes de información secundarias. Para validar la información se contó con el apoyo de un grupo interdisciplinario de cinco consultores empresariales con las siguientes características:

- a. Más de cinco años de experiencia en consultorías con mipymes de la ciudad de Cartagena desde diversas áreas.
- b. Trabajo con microempresas de diversos sectores económicos.
Se identificaron las siguientes problemáticas generales que enfrentan estos negocios en su diario quehacer:
 - a. Limitado personal para el funcionamiento del negocio, lo cual hace que los pocos que están se sobrecarguen. En muchos casos es solo el empresario. De esta manera se centra el tiempo en lo “urgente” del día a día y se deja de lado lo “importante”.
 - b. Poco planeamiento estratégico, el enfoque del negocio se centra en el corto plazo.
 - c. Los registros contables se llevan de forma inadecuada y en algunos casos ni siquiera existen.
 - d. Falta de capacitación del empresario y su personal para atender su negocio.
 - e. Las actividades se centralizan en las ventas y no en el cliente.
 - f. Desconocimiento de la competencia
 - g. No se enfatiza en factores diferenciadores que otorguen ventajas competitivas.
 - h. Poca innovación y uso limitado de tecnología de punta asociada al negocio.

- i. No existe un manejo adecuado de la “marca”, tampoco se acostumbra registrarla y protegerla como el activo que es.
- j. Poca “cultura del servicio”, no hay vocación para atención al cliente de manera oportuna y adecuada.
- k. “Cultura de la informalidad” como se le ha denominado a la costumbre arraigada en ciertos sectores de no legalizar el negocio ni los procedimientos asociados al mismo como registro mercantil, contratación de personal, ventas con facturas, contabilidad formal, negociaciones debidamente formalizadas, entre otros.

De los factores identificados se puede visualizar que muchos se asocian con el marketing, validando la necesidad de intervenir desde esta disciplina, por lo que se compartió la idea con docentes del área inicialmente para escuchar sus sugerencias y analizar la viabilidad a partir de los recursos disponibles.

A partir de los insumos anteriores se formuló una propuesta de intervención por parte de los autores con sus objetivos y alcance e igualmente se definió la operacionalización del mismo dando respuesta a los interrogantes qué hacer, para qué, definición de participantes claves, características de los negocios a involucrar, dónde aplicarlo, tiempo de duración y presupuesto, siendo éstas algunas de las preguntas clave para elaborar proyectos propuestas por Ezequiel Ander-Egg (1996). Se definieron también los indicadores y variables a medir, el espacio para mostrar los resultados y los parámetros para medir la aplicación del modelo.

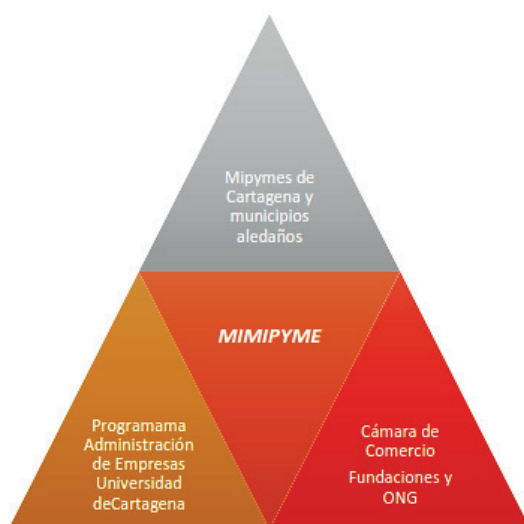
Tabla 2. Operacionalización de la metodología de intervención del proyecto MIMIPYMES utilizando preguntas claves (E. Ander-Egg).

Preguntas clave	Propuestas formuladas
¿Qué hacer?	Apoyar la gestión en marketing de las Mipymes de la ciudad desde la cátedra "Gerencia de mercados".
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje en doble sentido: Estudiantes aplicar sus conocimientos en la empresa y empresarios compartir su experiencia con los educandos. • Aprender desde lo real, conociendo el contexto desde el aula. • Fortalecer el espíritu de liderazgo tanto de los futuros profesionales como del empresario al empoderarlo de su negocio.
Participantes claves	Negocios catalogados como mipymes, estudiantes, organizaciones público/privadas.
Características de los negocios a intervenir	<p>Mipymes preferiblemente registradas, con más de un año de funcionamiento, de cualquier sector económico, que no hayan participado antes de programas de mercadeo, pertenecientes a:</p> <p>Egresados, estudiantes y o sus familiares, empresas de las zonas aledañas a las sedes de la universidad, empresa suministradas por elevaciones en el marco de alianzas estratégicas.</p>
¿Dónde aplicarlo?	Ciudad de Cartagena y municipios aledaños.
Tiempo duración	Un semestre académico .
Recursos disponibles	Las entidades participantes aportan conocimientos y experiencias, físicos de encuentro, participación en eventos conjuntos y socialización de resultados.
Alcances y entregables	Entrega cada mipyme participante un Plan de Marketing diseñado por los estudiantes de Gerencia de Mercados con el apoyo del docente, el cual debe ser implementado por el empresario con apoyo de los aliados preferentemente.
Control	<p>Se diseñaron los siguientes formatos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de visitas a empresas • Acuerdo de confidencialidad • Modelo de plan de marketing • Modelo de carta de recepción del trabajo final por parte del empresario <p>Al final de cada período académico se realiza una retroalimentación del proceso con la participación de todos los actores y se realizan ajustes pertinentes.</p>

Fuente: Desarrollada por los autores

Para definir los participantes se tuvo en cuenta el modelo Triple Hélice, siendo la universidad un actor que cumple el doble rol de representar a la academia y al estado por ser pública. Se consideró pertinente buscar el apoyo de entidades como la Cámara de Comercio de Cartagena para la validación del proceso inicialmente, rol que después se fortalecería en otra etapa del proyecto en la que también se realizaron contactos con Actuar por Bolívar, una entidad sin ánimo de lucro con quien el programa tiene vínculos desde hace mucho tiempo gracias a su excelente labor en el fortalecimiento del emprendimiento en comunidades vulnerables. Siendo así las hélices del proyecto están compuestas por:

Figura 4. Participantes dentro de la metodología de intervención, basada en el modelo Triple hélice.



Fuente: Autores

La estrategia pedagógica se definió a partir del modelo constructivista que identifica la institución, aplicando el Aprendizaje basado en Problemas para que los estudiantes pudiesen formular el plan de marketing basado en la realidad de cada negocio y las situaciones a superar de cada uno de ellos, brindando soluciones efectivas y alcanzables.

Esto además respondía a la sugerencia recibida en procesos de autoevaluación del programa Administración de Empresas que pedía mayor integración con el sector empresarial, donde labora el 81.37% de los egresados entre 2013 y 2016, de acuerdo a las encuestas que reposan en Secretaría Académica. En la figura 5 se evidencia la estrategia diseñada para MIMIPYMES.

Figura 5: Estrategia pedagógica diseñada para MIMIPYMES teniendo como referente el ABP.

CONOCIMIENTO	PROBLEMA	ESTRATEGIAS Y DECISIONES	DESARROLLO DE HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se brinda el conocimiento que se requiere • Se aprende el tema tratado 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante grupos de trabajo seleccionan una empresa • Visitan la empresa para identificar situaciones problemas • Reciben tutorías del profesor en el proceso • Presentan diagnóstico situacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la situación que da origen a los problemas. • Deben tomar decisiones en equipo sobre las estrategias a implementar junto con el empresario. • Aplicación de la teoría vista en clases, valoran su trabajo. • Acompañamiento del docente en el proceso de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para tratar con el empresario estableciendo vínculos de confianza. • Habilidades comunicativas para tratar con el empresario, con sus compañeros y con el docente. • Socializar en forma clara pero en lenguaje positivo los hallazgos. • Solución de problemas • Habilidad para visualizar desde un campo más amplio su carrera. • Tolerancia frente a situaciones ambiguas (Tecnológico de Monterrey, 2015)

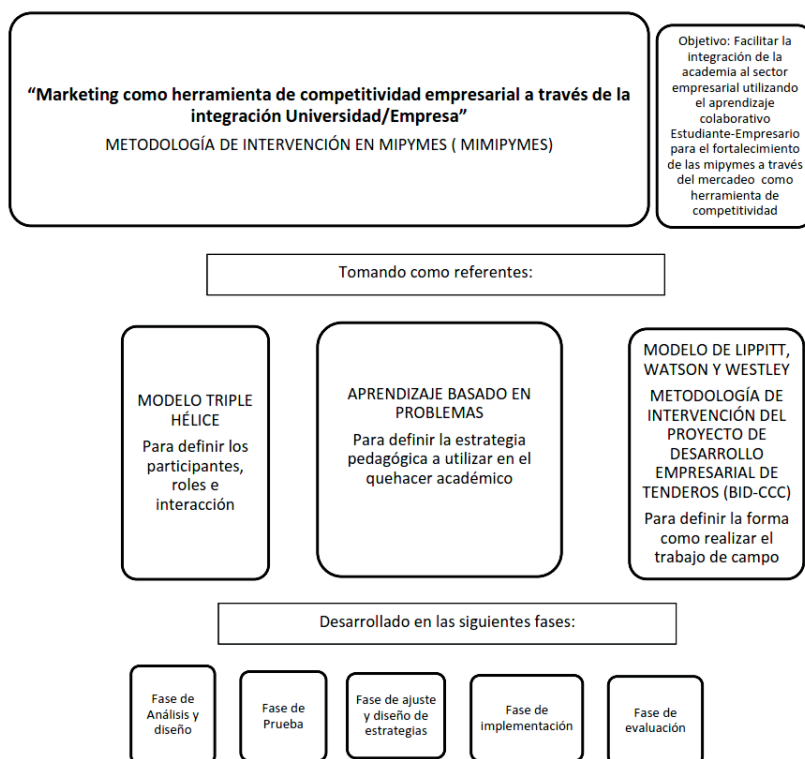
Fuente: Autores.

Para la formulación del método de intervención para el desarrollo del trabajo de campo se tuvo en cuenta el modelo de Lippit, Watson y Wentsley con sus siete pasos del proceso de planificación para el cambio y el proyecto Desarrollo Empresarial de Tenderos para desarrollar una especie de híbrido ajustado para crear las fases en el proceso desde una perspectiva propia. La escogencia de estas metodologías fueron resultados de análisis de diversos modelos y el estudio de recursos disponibles para crear finalmente una propia, que luego se validaron en las reuniones realizadas con aliados, estudiantes y empresarios. Las fases del proceso de intervención en campo desde la asignatura Gerencia de Mercados se definieron finalmente en cinco: Introdutoria, diagnóstica, planeación y desarrollo, Socialización y Evaluación, Terminación.

A partir de estos referentes se diseñó la metodología de intervención que se puede visualizar en la figura 6, donde se formularon las fases necesarias para

su desarrollo. La fase de análisis y diseño se inició en el segundo período académico de 2015, donde se realizó la prueba piloto que permitió realizar ajustes durante todo el 2016, que llevaron al mejoramiento del modelo, el cual se está implementando en una fase final en el primer semestre de 2017. Se espera que en el segundo período de 2018 se finalice la etapa de evaluación de impacto del proyecto frente a los negocios intervenidos y a los estudiantes participantes.

Figura 6: Metodología de intervención a Mipymes desde la cátedra “Gerencia de Mercados” del Programa Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena.

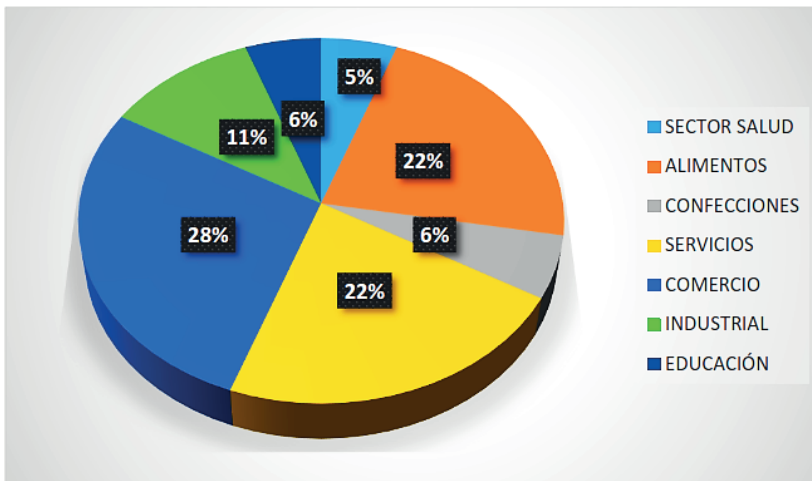


Fuente: Realizada por los autores

Fase de prueba

En el segundo período de 2015 se aplicó el prototipo del modelo propuesto inicialmente para ser validado en un ambiente real mediante la operacionalización del mismo desde la cátedra Gerencia de Mercados con la participación de 92 estudiantes en 18 empresas, seleccionados bajo los criterios señalados en la metodología. Estas pertenecían a diversos sectores económicos así:

Gráfico 3. Tipo de empresas según su actividad que participaron en la prueba piloto en 2015.



Fuente: Autores.

Al final del semestre se realizó una actividad de socialización de experiencias con la participación de la totalidad de los estudiantes participantes, a la que asistieron 8 de los 18 empresarios participantes, donde se compartieron experiencias. Dentro de las observaciones anotadas estuvieron:

Figura 7. Fortalezas y debilidades de la fase de prueba de MIMIPYMES.

Fortalezas	Aspectos a mejorar
<ul style="list-style-type: none"> • De forma unánime el proyecto fue calificado por los empresarios participantes como excelente y se incentivó a continuar realizándolo. • Los estudiantes manifestaron su satisfacción por trabajar con empresas reales que les permitió aprender de los empresarios • Los formatos diseñados se entendieron y manejaron con facilidad. • Desarrollo de las habilidades esperadas por parte de los estudiantes en el desarrollo de los trabajos. • El 80% de los empresarios manifestaron haber realizado cambios positivos en sus negocios durante la intervención. • El compromiso de los aliados en el proyecto y los valiosos aportes brindados. • Se expresó el deseo de integrar al proyecto otras asignaturas del área de Mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de más tiempo para el desarrollo de las actividades. Esto es justificable ya que se inició tarde en la implementación y por problemas asociados a suspensión de actividades temporalmente en la universidad, el proceso fue corto y discontinuo, • Poco compromiso por parte de algunos empresarios en el trabajo con los estudiantes. • No se visualizó un impacto del programa en los participantes como grupo por la diversidad de áreas seleccionadas y no tener aspectos comunes, pero si se dieron beneficios individuales. • El trabajo no siempre fue equitativo al interior de los equipos, pero la evaluación si fue grupal, favoreciendo a aquellos que no trabajaron igual. • No se visualizó el trabajo con los aliados más allá de la validación del modelo. • Asistencia al evento de socialización de menos del 50% de los empresarios participantes. • Solo el 7,5% de los empresarios participantes manejaban conceptos de marketing y los han aplicado. • Los procesos de retroalimentación realizados entre empresarios y estudiantes no siempre fueron claros. • Muchas empresas no conocían el alcance del proyecto y esperaban otras intervenciones en áreas diferentes a mercadeo. • Algunas empresas suministraron información parcial ante el temor de exponer su negocio ante terceros.

Fuente: Autores.

Aunque este piloto fue una buena experiencia, sus aportes más interesantes fueron las lecciones aprendidas en el proceso para mejorar todas las fallas detectadas, lo que permitió pasar a la siguiente fase.

Fase de ajuste y diseño de estrategias

Después de la prueba piloto se organizaron dos mesas de trabajo con el apoyo de las entidades aliadas y participación de representantes estudiantiles, se realizaron ajustes y se lanzó en el primer período académico de 2016 el proyecto "Marketing como herramienta de competitividad empresarial a través de la relación Empresa/Estado", el cual contenía la metodología de intervención diseñada después de los aprendizajes de la prueba piloto.

Se aplicaron las siguientes estrategias y se rediseñaron algunas actividades:

- Las empresas serían proporcionadas por las entidades aliadas, quienes envían un listado semestral de Mipymes interesadas en participar en el pro-

ceso dentro de sus entidades vinculadas. Se siguen teniendo en cuenta los demás criterios de selección de las empresas como que sean de egresados y estudiantes y sus familias como primera opción, criterio que busca apoyar el emprendimiento de los udeceístas, el cual es transversal al plan de estudios. Las empresas aledañas a las sedes de la Universidad se mantienen en segunda opción como parte del compromiso social del programa con su entorno y se incorpora uno nuevo: Empresas que sean fuente de empleo para estudiantes y egresados. Esto también ha generado un mayor compromiso por parte de los aliados que cada semestre mejoran su proceso de selección previo y ha permitido a la institución mejorar el impacto del proyecto al focalizar el esfuerzo en las alianzas existentes.

- Se le proporciona un listado a los estudiantes con las posibles empresas a trabajar durante el período académico y ellos preseleccionan por grupos de trabajo una a la que “adoptan” para ser intervenida desde el inicio del semestre. Esta estrategia de la “adopción” genera un vínculo más estrecho estudiante-empresario, aumenta el sentido de responsabilidad ante el trabajo a realizar.
- Antes de iniciar actividades se realizan reuniones de socialización del proyecto, metodología y alcance, con la participación de docentes, las empresas, los estudiantes y aliados donde se despejan inquietudes y se realiza la presentación estudiante-empresario. Esta estrategia ha resultado fundamental en el éxito del proyecto ya que en la prueba piloto no se hizo este paso y se pudo visualizar mejores resultados al dejar las reglas del juego claramente definidas desde el inicio, ratificando la voluntad de participación de las empresas interesadas al conocer el alcance del mismo, lo que ha permitido la participación de negocios más comprometidos. Este espacio también le ha dado formalización al proceso y ha facilitado el acceso de los estudiantes a la información para poder realizar diagnósticos más certeros.
- Debido al poco conocimiento en mercadeo por parte de los negocios, se incluyeron capacitaciones a los microempresarios en el área al inicio de las actividades. Estas las brindan los mismos estudiantes quienes ya han cursado Fundamentos de Mercados, actividad que organizan junto con los aliados. Este proceso formativo empodera a los empresarios para entender la importancia del trabajo realizado para el desarrollo de su negocio y a los estudiantes

al descubrir que son capaces de transmitir conocimientos mediante técnicas creativas teniendo en cuenta el grado de formación de los participantes, desarrollando sus habilidades comunicativas y capacidades de liderazgo (Ver gráfico 5). El programa de Administración también se beneficia al ver conjugada la docencia y la extensión para impactar el sector empresarial desde los emprendimientos de supervivencia que se generan en la ciudad.

Gráfico 4. Aspecto de las reuniones entre Universidad- Empresas y Aliados



Fuente: Autores.

Gráfico 5. Capacitación en Marketing en la Cámara de Comercio de Cartagena (agosto de 2017) a microempresarios de la ciudad, organizada y orientada por estudiantes de Gerencia de Mercados.



Fuente: Autores.

- Se revisó la forma de evaluación desde la docencia del trabajo realizado, dejando un componente individual y otro grupal para incentivar la participación equitativa de los estudiantes mediante sus equipos de trabajo. A partir del segundo período de 2017 se incorpora una nota evaluativa grupal por parte del empresario y una por parte de los aliados al resultado del trabajo total del semestre académico una vez se finalice.
- Se mejoraron los formatos diseñados atendiendo las sugerencias de estudiantes y empresarios, así como los métodos para la realización de la fase diagnóstica de la intervención al tener una caracterización base de los empresarios participantes en la fase piloto. Esta caracterización continúa realizándose todos los semestres, identificando variables claves como: Actividad económica, tiempo en el mercado, tipo de emprendimiento (Sostenibilidad u oportunidad), nivel de educación del empresario, número de empleos generados, registro formalizado del negocio (Si-No), Número de familiares vinculados al negocio, ventas promedio, tipos de mercados en que incursionan (Consumo, industriales, públicos, reventa, internacionales, otro), capacitaciones para el negocio, entre otros.
- Se integró en 2016 la asignatura Fundamentos de Mercados al proyecto, dejando claramente definidos los roles desde cada cátedra: En Fundamentos se aplican los conceptos básicos de Marketing Mix para negocios que no los tengan desarrollado, participando incluso empresas no formalizadas mientras que en Gerencia de Mercados se les diseña un Plan de marketing previa realización del diagnóstico en mercadeo de la empresa. Se estudia por parte del programa la aplicación desde otras áreas de formación.
- Los resultados logrados en Fundamentos de socializan en la tradicional feria de marketing que se realiza en el programa desde hace más de 20 años, la cual se rediseñó por los profesores del área y se denominó "Feria de la creatividad e Innovación Empresarial" para dar cabida a los empresarios participantes del proyecto y mostrar junto con los estudiantes los logros alcanzados, así como los emprendimientos de la comunidad udeceísta. Los resultados desde Gerencia de Mercados, aunque inicialmente se mostraron

en la feria, se pensó en darle un espacio propio de socialización ya que los logros son diferentes y la experiencia demostró que no se visualizaba con claridad la diferencia entre los resultados desde las dos asignaturas. Es por esto que a partir del segundo período de 2017 se realizará el evento que aún está en construcción, el cual lleva un nombre similar al del proyecto: *Marketing como estrategia de competitividad empresarial desde la integración de actores público/privados*, donde se realizarán conferencias y mesas de trabajo para socializar los planes de mercadeo diseñados con la presencia de los aliados y otras organizaciones público/privadas que fortalezcan el proceso.

- Como parte de las estrategias diseñadas se desarrollan investigaciones desde las que se generan productos para los grupos de investigación con participación de estudiantes y semilleristas.

Como consecuencia de las estrategias se ha logrado una mejora en el posicionamiento del Programa Administración de Empresas ante la comunidad empresarial y académica por la labor realizada desde el proyecto. Se han realizado varios reportajes y seguimientos desde la institución y de los aliados que han despertado mayor interés por participar por parte de las microempresas y ha sido motivo de orgullo por parte de estudiantes y docentes que se motivan para seguir participando. A fines de 2016 la Universidad de Cartagena recibió por parte del aliado Actuar por Bolívar un reconocimiento junto a otras empresas de la ciudad por el trabajo, siendo la única institución de educación superior en recibir el galardón ese año.

Grafico 6. El Vicerrector de Docencia de la Universidad de Cartagena, Dr. Federico Gallego, recibe el reconocimiento de manos de la Directora Ejecutiva de la Corporación Actuar por Bolívar, Dra. Rosario Doria, en compañía de las docentes del área de marketing.



Fuente: Archivos de Actuar por Bolívar.

Fase de implementación y evaluación

Con los ajustes realizados se está ejecutando durante el 2017 el proyecto “Marketing como herramienta de competitividad empresarial a partir de la integración Universidad/Empresas” bajo la metodología de intervención denominada MIMIPYMES. En esta fase se espera aplicar la metodología de intervención con excelentes resultados, quedando de esta manera la metodología final a implementar en sus diversas fases:

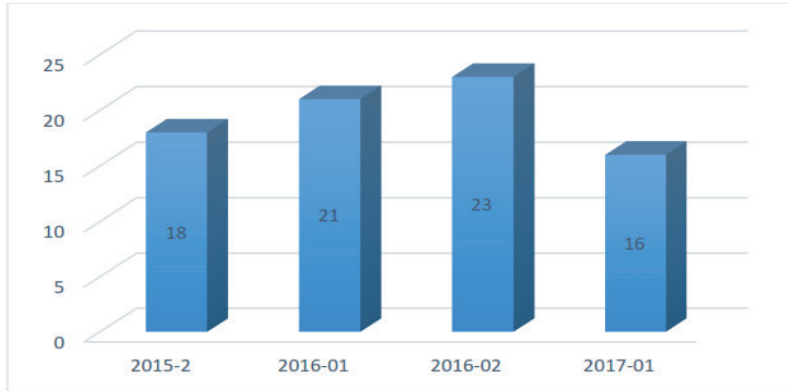
Figura 8. Fases de la metodología de intervención MIMIPYMES con las actividades a implementar.



Fuente: Realizada por los autores.

Entre 2015 y 2016 se han intervenido solo desde Gerencia de Mercados 78 empresas, incluida la prueba piloto, como se puede ver en el gráfico 7. La disminución en el número de empresas participantes en el primer semestre de 2017 se debió a que los alumnos matriculados por curso disminuyeron, por tanto, se hizo un proceso de selección más rígido para escoger los beneficiarios.

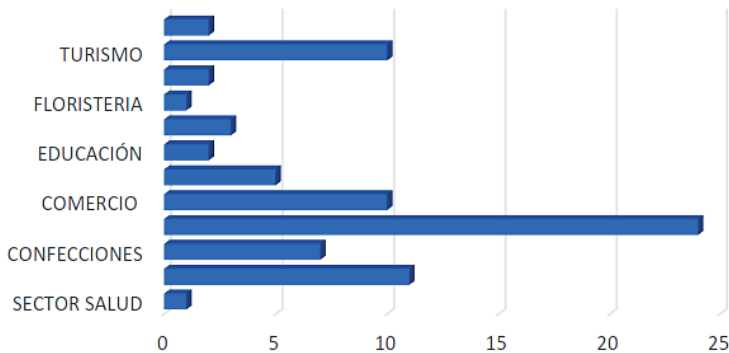
Gráfico 7. Número de Mipymes donde se ha implementado la metodología por semestre académico.



Fuente: Investigadores de acuerdo a los registros de la asignatura "Gerencia de mercados"

Las actividades comerciales de las empresas que han participado en la etapa de implementación se visualizan en el gráfico 8, donde se destacan las de servicios, alimentos y turismo en ese orden. Dentro de las de servicios sobresalen restaurantes y peluquerías.

Gráfico 8. Actividad comercial de las Mipymes participantes en la etapa de implementación.



Fuente: Investigadores de acuerdo a los registros de la asignatura "Gerencia de mercados"

Finalmente la evaluación de la metodología se realiza de forma semestral como retroalimentación para ajustes del proceso como tal dentro de la mejora con-

tinua, actividad que se realiza durante las actividades de cierre. Sin embargo, el Método de intervención se evaluará en términos de impacto, entendido como la comprobación de los efectos en las empresas de la metodología empleada frente a los resultados esperados, cada dos años, mediante un modelo de medición que se está revisando para aplicar por primera vez en el primer semestre de 2018.

Conclusiones

Es posible desde la Universidad diseñar e implementar metodologías que trasladen el saber del aula directamente al campo empresarial, lo cual beneficia el aprendizaje en doble sentido: Estudiantes aprendiendo de los empresarios y su gestión para sacar adelante los emprendimientos y Empresarios aprendiendo de los conocimientos y esa visión novedosa, diferente que aportan los estudiantes.

La metodología diseñada ha demostrado ser efectiva en su etapa de implementación, gran parte de ese éxito ha sido por la flexibilidad de su diseño y la “capacidad de autocorregirse”, además de combinar saberes y herramientas metodológicas que son validadas con aliados y actores que intervienen en el proyecto. Falta medir el impacto generado para ver si se han logrado los objetivos en términos de competitividad para las Mipymes intervenidas, pero se ha dado un gran paso en el trabajo conjunto y articulado entre empresa, academia y entidades público-privadas.

Bibliografía

- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (1996). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*.
- Aparicio, Dulce María; Zubillaga, Ruth María; Carrillo, María Teresa Carrillo (2013). *Gestión e intervención en pymes mediante el aprendizaje basado en problemas*.
- Arredondo, J. C. (2017). *El marketing digital: una solución estratégica para las microempresas (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada)*.
- Ávila, M. I. (2013). *¡Hagamos Marketing! Importancia del marketing en las microempresas*. Orbis Business. Cartagena en Cifras Julio (2017). *Cámara de Comercio*

de Cartagena. Tomado de: http://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/cartagena_en_cifras-junio_2017.pdf

- Chang Castillo, H. G. (2010). *El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa*. *Revista Nacional de administración*.
- Chaparro, J. (1956). *Metodologías para la construcción comunitaria: La generación de proyectos*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/sociologia/met1/5.htm>.
- Córdoba, M., & Monsalve, C. (2011). *TIPOS DE INVESTIGACIÓN: Predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*. Scribd. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/2561176/Algunos-tipos-de-investigación-abordaje-holístico>.
- Echavarría, C. V. (2011). *Función política de la universidad en Colombia*. *Revista Universidad de La Salle*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- La competitividad de Cartagena. *Periódico El Universal*. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.co/opinion/editorial/la-competitividad-de-cartagena-8226>
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.
- Martin, J D; Cabrera, M K; (2007). *La gestión del marketing estratégico en la pequeña empresa familiar*. *Cuadernos de Gestión*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320285005>
- Marulanda Echeverry, C E; López Trujillo, M; (2013). *La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194225730012>
- McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y currículum: métodos y recursos para profesionales reflexivos*. Ediciones Morata.
- Montoya R., A; Montoya R., I; Castellanos, O; (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. *Agronomía Colombiana*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180315651012>
- Páramo D. (1912). *El marketing y el modelo de las 4 P's: Una revisión crítica*.

- Principales problemas de las empresas en Colombia. Revista Dinero.
Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/los-principales-problemas-empresas-colombia/213886>.
- Sánchez C., J; Osorio G., J; Baena M., E; (2007). *Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia*. Scientia Et Technica. *Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934054>.*
- Sánchez C., J J; Osorio G., J; Baena M., E; (2007). *Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia*. Scientia Et Technica, XIII. *Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934054>*
- Sánchez C., J J; Osorio G., J; Baena M., E; (2007). *Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia*. Scientia Et Technica, XIII 321-324. *Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934054>*
- Suárez, O. M. (2009). *La relación universidad medio: una mirada desde el enfoque de la triple hélice*. Scientia et technica.
- Thompson, I. (2005). *La mezcla de mercadotecnia*.

Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C.
Teléfono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América
www.ean.edu.co