

Consultorías **Empresariales** y negocios **internacionales**

Este Libro es producto de la Red CENINT



CUL

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Autores

Gutiérrez Roa, Isamar; González Beleño, Carlos; Arévalo Fajardo, Blanca Yadira; García Tamayo, Diana Marcela; García Cali, Ernesto; Muñoz Aguilar, Rafael Antonio; Concha Velásquez, José Roberto; Logreira Vargas, Jaime Andrés; Martínez Ventura, Jairo Luis; De la Hoz Bossio, Johana Isabel; León Castro, Nadia Angélica Gisela; Henríquez Azar, Kevin Kay; Daza, Camilo; Londoño Meza, Guillermo Jesús; Domínguez Chamorro, Anderson; Jiménez Rodríguez, Luis Alfredo; Hoyos Babilonia, Lorena Del Carmen; Cantillo Araujo, Juan Félix; ; Vega Sampayo, Yolanda; Olivero Vega, Enohemit; Rodríguez Castellón, José; Contreras Rodríguez, Antoni Max; Vitola Zambrano, Stiven; Jiménez Paternina, Lucimio; García Selgado, Kenny; Jiménez Chávez, Angélica.

CONSULTORIAS EMPRESARIALES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

CONSULTORIAS EMPRESARIALES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Gutiérrez Roa, Isamar; González Beleño, Carlos; Arévalo Fajardo, Blanca Yadira; García Tamayo, Diana Marcela; García Cali, Ernesto; Muñoz Aguilar, Rafael Antonio; Concha Velásquez, José Roberto; Logreira Vargas, Jaime Andrés; Martínez Ventura, Jairo Luis; De la Hoz Bossio, Johana Isabel; León Castro, Nadia Angélica Gisela; Henríquez Azar, Kevin Kay; Daza, Camilo; Londoño Meza, Guillermo Jesús; Domínguez Chamorro, Anderson; ; Jiménez Rodríguez, Luis Alfredo; Hoyos Babilonia, Lorena Del Carmen; Cantillo Araujo, Juan Félix; ; Vega Sampayo, Yolanda; Olivero Vega, Enohemit; Rodríguez Castellón, José; Contreras Rodríguez, Antoni Max; Vitola Zambrano, Stiven; Jiménez Paternina, Lucimio; García Selguedo, Kenny; Jiménez Chávez, Angélica



Corporación Universitaria Latinoamericana

Copyright ©2019 by Ediciones Corporacion Universitaria Latinoamericana
Todos los derechos reservados.

Publicado por
Corporacion Universitaria Latinoamericana
Barranquilla (Atlántico), Colombia.

Proceso de arbitraje doble ciego
Recepción: Mayo del 2019
Evaluación de propuesta de obra: Mayo del 2019
Evaluación de contenidos: Junio del 2019
Correcciones de autor: Agosto del 2019
Aprobación: Septiembre 2019

Deposito legal según el Decreto 460 de 1995. El fondo Editorial Ediciones de la Corporación Universitaria de la Costa se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de Creative commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

Ediciones Corporación Universidad Latinoamericana
Calle 58 55 -24a
<http://libros.ul.edu.co/index.php/libros>
cinpro@ul.edu.co
Barranquilla - Colombia

Diciembre 2018
Barranquilla

Made in Colombia

Catalogacion en la publicacion:

Consultorías Empresariales y Negocios Internacionales/ Gutiérrez Roa, Isamar. . . [et al.].

84 p. 17 X 24 cm.—(Barranquilla)

“Ediciones Corporación Universidad Latinoamericana.”

Incluye referencia bibliografica e Index.

ISBN 978-958-56979-X-X (pbk.)

1. Educación—Metodología. 2. Social

sciences—Research. I. Gutiérrez Roa, Isamar II. González Beleño, Carlos III. Arévalo Fajardo, Blanca Yadira IV. García Tamayo, Diana Marcela V. García Calí, Ernesto VI. Muñoz Aguilar, Rafael Antonio VII. Concha Velásquez, José Roberto VIII. Logreira Vargas, Jaime Andrés IX. Martínez Ventura, Jairo Luis X. De la Hoz Bossio, Johana Isabel XI. León Castro, Nadia Angélica Gisela XII. Henríquez Azar, Kevin Kay XIII. Daza, Camilo XIV. Londoño Meza, Guillermo Jesús XV. Domínguez Chamorro, Anderson XVI. Jiménez Rodríguez, Luis Alfredo XVII. Hoyos Babilonia, Lorena Del Carmen XVIII. Cantillo Araujo, Juan Félix XIX. Vega Sampayo, Yolanda XX. Olivero Vega, Enohemit XXI. Rodríguez Castellón, José XXII. Contreras Rodríguez, Antoni Max XXIII. Vitola Zambrano, Stiven XXIV. Jiménez Paternina, Lucimio XXV. García Selgado, Kenny XVI. Jiménez Chávez, Angélica Series.

HA31.2.S873 2007

001.4'33—dc22

2004044064

Publicado en Colombia.

*En honor a nuestras
familias*

COLABORADORES

LEON CASTRO, NADIA ANGELICA GISELA Compiladora

NAVARRO BELTRAN, JORGE ARMANDO Editor literario

PEREZ CORONELL, LEIDY HAIDY Editor literario

TABLA DE CONTENIDO - CAPITULOS

1 Perfil negociador de los empleados del área de ventas en el sector ferretero	1
Isamar Paola Gutierrez Roa , Carlos Alfonso González Beleño , Blanca Yadira Arévalo Fajardo	
2 Los observatorios de comercio exterior como un organismo académico estratégico	17
Diana Marcela Garcia Tamayo , Ernesto Rafael García Calí , Rafael Antonio Muñoz Aguilar , Jose Roberto Concha Velásquez , Jaime Andrés Logreira Vargas,	
3 Factores que determinan el desempeño logístico de las pymes	37
Jairo Luis Martínez Ventura , Johana Isabel De la Hoz Bossio , Nadia Angélica Gisela León Castro , Kevin Kay Henríquez Azar	
4 Prospectiva del tejido social y corporativo	51
Camilo Daza, Guillermo Londoño Meza, Anderson Domínguez Chamorro , Kenny García Selgado	
5 Análisis del emprendimiento y la innovación como factores clave	63
Angélica Jiménez-Chávez , Yolanda Vega-Sampayo , Enohemit Olivero-Vega , José Rodríguez-Castellón	
6 Fortalecimiento empresarial de las unidades productivas del sector apícola	77
Antoni Max Contreras Rodríguez , Stiven Vitola Zambrano , Lucimio Jiménez Paternina	
7 Constructo filosófico organizacional basado en el marketing para la asociatividad	93
Luis Alfredo Jiménez Rodríguez , Lorena Hoyos Babilonia , Juan Felix Cantillo Araujo	

Índice

Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	XV
Prologo	XVII
Agradecimientos	XIX

1 Perfil negociador de los empleados del área de ventas en el sector ferretero

Isamar Paola Gutierrez Roa , Carlos Alfonso González Beleño , Blanca Yadira Arévalo Fajardo

1.1.	Resumen	1
1.1.1.	Palabras clave	1
1.2.	Abstract	2
1.2.1.	keywords	2
1.3.	Introducción	2
1.4.	Metodo teorico	3
1.5.	Metodología	8
1.6.	Resultados	9

IX

1.7. Conclusiones	14
Referencias	15

2 Los observatorios de comercio exterior como un organismo académico estratégico 17

Diana Marcela García Tamayo , Ernesto Rafael García Cali , Rafael Antonio Muñoz Aguilar , Jose Roberto Concha Velásquez , Jaime Andrés Logreira Vargas,

2.1. Resumen	17
2.1.1. Palabras clave	18
2.2. Abstract	18
2.3. Keywords	18
2.4. Introducción	18
2.5. Los Observatorios de Comercio Exterior (OCE): análisis del estado actual	20
2.5.1. Observatorio Social de España, s.f	21
2.5.2. Observatorio Económico Latinoamericano	22
2.5.3. (Observatorio de Medios Universidad de La Sabana, s.f.)	23
2.5.4. Observatorio de Arquitectura y Urbanismo Contemporáneos - UNIVALLE	23
2.5.5. Observatorio de Políticas Públicas - Icesi	24
2.5.6. Observatorio Intervención Social - Icesi, s.f.	24
2.6. La dinámica organizacional de un OCE	31
2.6.1. Son funciones particulares de estos, las siguientes	31
2.6.2. El reto de la financiación en los OCE	33
2.7. Metodología	34
2.8. Reflexiones finales	34
Referencias	35

3 Factores que determinan el desempeño logístico de las pymes 37

Jairo Luis Martínez Ventura , Johana Isabel De la Hoz Bossio , Nadia Angélica Gisela León Castro , Kevin Kay Henríquez Azar

3.1. Resumen	37
3.1.1. Palabras clave	38
3.2. Abstract	38
3.2.1. keywords	38
3.3. Introducción	38
3.3.1. Bases Teóricas	41
3.4. Metodología	43

	ÍNDICE	XI
3.5.	Resultados	46
3.6.	Conclusiones	48
3.7.	Recomendaciones	48
Referencias		49
4	Prospectiva del tejido social y corporativo	51
Camilo Daza, Guillermo Londoño Meza, Anderson Domínguez Chamorro , Kenny García Selguedo		
4.1.	Resumen	51
4.1.1.	Palabras clave	51
4.2.	Abstract	52
4.2.1.	keywords	52
4.3.	Introducción	52
4.3.1.	Capacidad innovadora y de generación disruptiva	56
4.3.2.	Capacidad de contextualización tecnológica e identidad social	56
4.3.3.	Capacidad de Geo-Globalización de los negocios	58
4.3.4.	Capacidad de liderazgo colaborativo	58
4.3.5.	Capacidad de Autogestión de la incertidumbre social	59
4.4.	Conclusión	60
Referencias		61
5	Análisis del emprendimiento y la innovación como factores clave	63
Angélica Jiménez-Chávez , Yolanda Vega-Sampayo , Enohemit Olivero-Vega , José Rodríguez-Castellón		
5.1.	Resumen	63
5.1.1.	Palabras clave	64
5.2.	Abstract	64
5.2.1.	keywords	64
5.3.	Introducción	64
5.4.	Metodología	67
5.5.	Resultados	68
5.6.	Conclusión	72
Referencias		73
6	Fortalecimiento empresarial de las unidades productivas del sector apícola	77

Antoni Max Contreras Rodríguez , Stiven Vitola Zambrano , Lucimio Jiménez Paternina

6.1.	Resumen	77
6.1.1.	Palabras clave	78
6.2.	Abstract	78
6.2.1.	keywords	78
6.3.	Introducción	78
6.4.	Metodología	82
6.5.	Resultados	84
6.5.1.	FASE 1: Diagnóstico empresarial	84
6.5.2.	FASE 2: Intervención.	87
6.6.	Conclusión	89
6.7.	Recomendaciones.	89
	Referencias	90

7 Constructo filosófico organizacional basado en el marketing para la asociatividad 93

Luis Alfredo Jiménez Rodríguez , Lorena Hoyos Babilonia , Juan Felix Cantillo

Araujo

7.1.	Resumen	93
7.1.1.	Palabras clave	94
7.2.	Abstract	94
7.2.1.	keywords	94
7.3.	Introducción	94
7.4.	Situación Conflicto	96
7.5.	Metodología	97
7.6.	Resultados	98
7.6.1.	Misión	98
7.6.2.	Visión	98
7.6.3.	Objetivos gerenciales	99
7.6.4.	Valores corporativos.	99
7.6.5.	Plan de marketing de la asociación	103
7.7.	Conclusiones	107
	Referencias	108

LISTA DE FIGURAS

2.1	Balanza comercial Colombia 2018	26
2.2	Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones según país destino 2018	26
2.3	Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones según país destino 2017	27
2.4	Exportaciones de Colombia por sectores 2016-2017	27
2.5	Principales países de Origen de las Importaciones 2017	29
2.6	Propuesta de Estructura Organizacional - OCE	31
5.1	Los Países más Emprendedores del Mundo	68
5.2	Índice Global del Emprendimiento en Latinoamérica y el Caribe 2018	69
5.3	Índice Global del Emprendimiento en Latinoamérica y el Caribe 2018	70
5.4	Desempeños y evoluciones destacadas de países en Latinoamérica	71

5.5	Evolución de Colombia y otros países de América Latina en el IGC del WEF, 2007 a 2019	71
5.6	Índice Global de Competitividad 2018	72
5.7	Índice de Competitividad a nivel de Latinoamérica 2018	73
6.1	Encuesta de satisfacción	88
7.1	Organigrama de la Asociación Turística Agua de la Virgen	100
7.2	Logotipo con el eslogan de la asociación	102

LISTA DE TABLAS

1.1	Elementos del perfil negociador	8
1.2	Estadísticos Descriptivos	10
1.3	Prueba de KMO y Barlett	11
1.4	Comunalidades	11
1.5	Varianza total explicada	12
1.6	Matriz de componente rotado	13
1.7	Principales correlaciones	14
2.1	Top productos exportados por Colombia 2016 - 2017	28
3.1	Distribución de las Unidades de Análisis	45
3.2	Factores Logísticos	47
4.1	América latina y el caribe: visiones nacionales de desarrollo	55
6.1	Competitividad por área.	84
6.2	Peso De Cada Variable Sobre El Global De Competitividad	85
6.3	Nivel medio de competitividad	86
7.1	Matriz FODA de la Asociación Turística Agua de la Virgen.	104
		xv

PROLOGO

Sobre emprendimiento, innovación, competitividad, desempeño logístico, ventas, marketing, entre otros conceptos cotidianos del mundo económico se podrán seguir escribiendo páginas completas para el disfrute de un lector, pero lograr interactuar las experiencias de emprendimientos que muestran los capítulos del libro junto con la conformación de los observatorios de comercio exterior (OCE) es un aporte con ingredientes no cotidiano a una tarea de muchas aristas para el entendimiento.

La investigación para Identificar los factores que determinan el desempeño logístico de las pymes del sector de operadores logísticos proporcionará al lector con claridad el resumen de un trabajo de campo. El emprendimiento e innovación como factores claves en la competitividad se desglosan entre expectativas y retos del desarrollo empresarial. Nos muestran sus autores la prospectiva del tejido social y corporativo a partir de los escenarios disruptivos de recuperación del mismo.

En los capítulos referido a las tres experiencias con enfoque descriptivo: identifican las debilidades y fortalecimiento empresarial de las unidades productivas del sector apícola en Departamento de Sucre, Colombia. Analizan del perfil negociador de los empleados de ventas del sector ferretero en Valledupar y comparten el diseño de la filosofía organizacional basado en el marketing para la asociación de turismo (ATAV) en la vereda del Agua de la Virgen, jurisdicción de Ocaña, Norte de Santander, Colombia.

Sin duda, la conformación de los observatorios de comercio exterior (OCE) como un organismo académico estratégico para las Universidades corresponde el mejor argumento de alianzas propositivas diligentes para el beneficio del sector económico Regional y Nacional en Colombia con el producto de las investigaciones ha sido la respuesta a los retos del comercio. Por los comentarios anteriores y con la seguridad que las narraciones del libro lo atraparan, le invito a disfrutarlo.

Mis agradecimientos al Politécnico Costa Atlántica, la Corporación Universitaria Latinoamericana, la Universidad de la Costa, Corporación Universitaria Americana, Universidad Simón Bolívar y a la Corporación Universitaria Del Caribe, por la deferencia de invitarme, aclamo desde la tribuna del observador, sus gestiones individuales y con la confianza por un mejor porvenir en alianzas para continuar con su legado a la comunidad.

Luis Eduardo Blanco C

Gerente Regional Caribe ANALDEX

September, 2019

AGRADECIMIENTOS

Las Instituciones de Educación Superior en Colombia independientemente de su carácter académico o naturaleza jurídica, tienen el compromiso ante el Ministerio de Educación Nacional de generar nuevos escenarios de interacción académica, empresarial, investigativa y social. Es por eso que, a finales del año 2018, un grupo de IES de la Región Caribe en representación directa de diferentes programas académicos de las ciencias administrativas y contables, acogieron la iniciativa de constituir de manera colaborativa un proyecto de carácter académico denominada Red de Consultoría Empresarial y de Negocios Internacionales. Esta Red Académica siendo la primera y única de su tipo a nivel nacional, busca fortalecer la docencia, academia, extensión e investigación desde la actividad consultora, haciendo uso de las diferentes capacidades con las que cuenta cada institución.

Este primer libro, es muestra clara del trabajo colaborativo, compromiso y empeño con el que se desarrollan las actividades de la Red. Entendemos que el objetivo de la educación no es generar beneficios individuales sino colectivos para la sociedad en general.

Mis más sinceros agradecimientos a cada uno de los directivos de las diferentes instituciones fundadoras, a los empresarios que impulsaron y motivaron la generación de este proyecto, a los docentes e investigadores que no dudaron en compartir sus conocimientos.

XX

Estamos convencidos que vieron en este proyecto una propuesta seria y contundente a la dinámica de la educación superior de nuestra región y país.

Guillermo Londoño Meza
Politécnico de la Costa Atlántica

CHAPTER 1

PERFIL NEGOCIADOR DE LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE VENTAS EN EL SECTOR FERRETERO

ISAMAR PAOLA GUTIERREZ ROA ¹, CARLOS ALFONSO GONZÁLEZ BELEÑO ¹, BLANCA YADIRA ARÉVALO FAJARDO ¹

¹Corporación Universitaria Americana, colombia

1.1. Resumen

El propósito del presente documento es el de exponer el análisis del perfil negociador de los empleados del área de ventas de una ferretería en la ciudad de Valledupar en la que se encuestaron a 31 vendedores de acuerdo a los criterios del perfil del negociador del modelo de Marrero y Ortiz (2016). Se logró identificar mediante un análisis factorial exploratorio y confirmatorio que la orientación de los empleados de la empresa estaba dirigida a la colaboración y a la satisfacción de las necesidades colectivas de los individuos involucrados, de la misma manera se estableció que en los empleados de este gremio el cumplimiento del deber con responsabilidad y ética juega un papel muy importante a la hora de establecer negociaciones.

1.1.1. Palabras clave

Negociación, Perfiles, Elementos, Correlaciones.

Consultorías Empresariales y Negocios Internacionales.

By Gutiérrez Roa, Isamar [et al.] Copyright © 2019 Corporación Universitaria Latinoamericana

1.2. Abstract

The purpose of this document is to present the analysis of the negotiating profile of the employees of the sales area of a hardware store in the city of Valledupar in which 31 salespeople were surveyed according to the criteria of the profile of the negotiator of the Marrero and Ortiz model. It was possible to identify through an exploratory and confirmatory factorial analysis that the orientation of the employees of the company was directed to the collaboration and satisfaction of the collective needs of the individuals involved, in the same way it was established that in the employees of this union the Compliance with duty with responsibility and ethics plays a very important role when it comes to establishing negotiations.

1.2.1. keywords

Negotiation, Profiles, Elements, Correlations.

1.3. Introducción

De acuerdo a Paz (2004) una de las principales habilidades requeridas para el mundo de los negocios y el comercio es la capacidad de cerrar acuerdos a través de la negociación, ya sea para solucionar conflictos o finiquitar acuerdos comerciales, negociar es una función recurrente en el entorno empresarial.

Es así, como existen diversos teóricos que han planteado perfiles de negociación con el fin establecer parámetros y técnicas para la negociación de acuerdo con el perfil de cada persona. La mayoría de estos estudios han diseñado sus perfiles partiendo de las intenciones de las personas de alcanzar sus propias metas y las intenciones de colaborar con el alcance de las metas de sus contrapartes en la negociación.

En el sector ferretero, los encargados del área comercial diariamente se enfrentan al desafío de establecer procesos de negociación con sus clientes al momento de realizar propuestas de valor para cumplir con sus metas de venta. Es por ello que se requiere identificar el perfil de negociador que se desarrolla en este sector con el fin de proponer estrategias para el mejoramiento de las labores de venta en el futuro cercano.

De esta forma estudiar el perfil negociador de estos individuos teóricamente es un aporte de verificación empírica sobre las teorías sobre negociación, metodológicamente la investigación permitirá establecer un modelo replicable para la identificación de perfiles de negociación en el campo de estudio de los negocios internacionales. Finalmente, desde un punto de vista social investigación permitirá descubrir falencias y oportunidades de mejora para la práctica de la negociación en el contexto local con miras a cerrar acuerdos internacionales de exportaciones.

1.4. Metodo teorico

De acuerdo con las teorías de la negociación, existen 4 tipos de negociadores, que corresponden a 4 características predominantes en las personas, estas características no son excluyentes, esto quiere decir que un negociador puede compartir 2 características, una dominante y la otra de forma complementaria, lo que lleva a más estilos de negociación. Los autores afirman y recomiendan para lograr un éxito en la negociación, tener claro qué tipo de negociador se requiere en cada caso específico y este debe saber adaptarse a su interlocutor para llegar a un buen término. Entre los autores verificados se puede encontrar los siguientes:

Schoonmaker y Vasco (1990) afirman que los estilos de personales originan un impacto en algunos casos positivo y otros negativos en las negociaciones, es decir, para determinadas circunstancias puede resultar en tratos éxitos y ágiles, desistir del negocio o pérdidas.

Se pensaría que una persona orientada a una personalidad amistosa tendría la facilidad de gestionar acuerdos duraderos y de confianza, creando lazos de fraternidad y satisfacción para ambas partes, sin embargo, esta misma persona dadas sus características en la personalidad podría ser artífice de un mal negocio, ya sea por su credulidad, preocupación por los demás, que lo volverían un blanco fácil para la competencia, y aun si se habla de competencia agresiva. En la sociedad dada la complejidad de las personas pueden destacarse 3 clases de comportamiento humano que son:

1. Dominantes: el imponerse a los demás (agresivos, usan poder por encima de los demás, son muy competitivos), conviven con el interrogante de lograr ser mejor que el resto y demostrar su supremacía, la sensibilidad y el escuchar al otro no hace parte de sus características, a menos que se trate de una figura de respeto para ellos, su atención se fija en factores como el dinero, poder, y tienen una perspicacia singular para descubrir las debilidades del otro y en algunos casos usarlas a su conveniencia sin remordimientos éticos o morales, para ellos es preferible un éxito con mentiras o jugadas desleales que un fracaso honesto, su único temor se concentra en sentirse débiles o dependientes de otros.
2. Dependientes: aceptar la imposición (son cordiales, sus comportamientos son en favor de los demás, se comportan con confianza, calor humano y afectividad), sienten una constante necesidad de afecto buscando ser aceptados, por lo que es normal en ellos los cambios de pareja con la intención de encontrar aquella persona que llene los vacíos. Por su naturaleza son confiados y honestos, pues tienen la percepción que las personas con las que interactúan son igual a ellos, lo cual puede convertirse en una gran debilidad o problema, su debilidad radica en la soledad, no toleran estar solos o ser rechazados, y les incomoda los conflictos.
3. Distantes: mantenerse al margen (desapegados, son irresponsables, se mantienen alejados de los demás, cautelosos, indiferentes), sienten más preferencias por cosas, o los números, que por las personas, las emociones para ellos es algo que evitan a toda costa, por lo que se vuelven totalmente insensibles, algo que

explica el deseo de soledad, son amantes a las rutinas y orden, su temor se centra en tener fraternidad o intimar con otros y mucho más si se crean vínculos de dependencia o se genera algún tipo de incertidumbre.

Lo anterior no limita a que las personas solo podrían encajar en una clase de comportamiento, sino todo lo contrario, interactúan entre los diferentes comportamientos, e inclusive manejan diferentes niveles de intensidad, todo dependerá de las preferencias personales del individuo o sus reacciones frente a determinadas situaciones o circunstancias.

En la negociación se sabe que existen diferentes momentos, y acorde a ellos los individuos se preparan, adoptan posiciones y estrategias, la persona puede atravesar por diferentes estilos conforme se avance, por lo que elegir o definir el mejor estilo se resumiría en una mezcla que vaya en armonía con el momento en el que se encuentre dicha negociación.

A partir de estos 3 tipos, se desprenden otras 3 variables que son combinaciones de los anteriores, y una adicional que es la combinación de las 3, dando como resultado 7 estilos de negociador:

1. Dominante – Dependiente: Son individuos con una gran carencia de ser poderosos y aceptados, logran ser sensibles a las personas, en la mayoría de los casos necesitan sentirse exitosos y con habilidades de trabajo en equipo, generalmente se ubican en cargos de tipo administrativo, pero no poseen habilidades analíticas destacables.
2. Dominante – Distante: Son ambiciones de poder, y están dispuestos a lograrlo de cualquier forma, son extremadamente calculadores, le son indiferentes las personas y sus opiniones, se centran en planificar y controlar.
3. Dependiente – Distante: de las combinaciones inusuales, pues imaginar una persona que siente necesidad por estar acompañado o afecto que simultáneamente se aleje es complicado.
4. Equilibrado: Se caracterizan por su flexibilidad, no se limitan a la carencia de poder, afecto, o distanciamiento de personas y emociones, logrando intercambiar de un estilo a otro sin problemas, por lo que pueden ser más eficientes en algunas circunstancias que los demás.

Junqueira (1987) sustituye el negociar por comunicar, desde su óptica estos son conceptos equivalentes y resaltó que en estos procesos priman las habilidades técnicas, y asociadas al autoconocimiento, relaciones interpersonales de los individuos inmersos en la comunicación, y al entendimiento propio del negocio.

La forma de negociar de un individuo está influenciada por 2 características de su personalidad, el grado de formalidad como uno se expresa, y el grado de comportamiento que puede ser dominante o permisivo. Califica estas características en dos extremos, desde extremadamente formal a extremadamente informal y desde extremadamente dominante a extremadamente permisivo. Esto se decanta en 4 tipos de negociador:

1. Catalizador (dominante e informal): Su inclinación es a la creatividad, en constante generación de ideas y emprendimientos, proyectos que reten sus capacidades, por lo que algunas veces tienen a confundirse con percepciones irreales o superficiales, tiene la necesidad de sentir reconocimiento por la competencia y los demás, se caracteriza por la honestidad sin embargo posee poca credibilidad; para los negocios su patrón se compone por dinamismo, persuasión, impulsivo, y manipulador apoyándose en sus habilidades sociales.
2. Controlador (dominante y formal): Su orientación es a resultados, maneja el tiempo de forma precisa, no divaga en ideas, y mucho menos si no existen justificaciones de peso y cuantificables, valora de gran manera el cumplimiento de metas de y el logro de resultados por parte de los demás, lo cual propicia en de cierta forma la humildad. Bajo circunstancias de presión se vuelve tiránico, amenaza e impone su voluntad, por lo que tiende a negociaciones competitivas.
3. Analítico (permisivo y formal): Se basa en procedimientos meticulosos, que le permitan tener seguridad y argumentos frente a las decisiones, la lógica es su arma más destacable, por lo que son calculadores, y se especializan en temas, sin embargo, en medio de las negociaciones ante una situación de conflicto es del que prefiere retirarse para evitar.
4. Partidario (permisivo e informal): Para este estilo las personas son más importantes que cualquier circunstancia o negociación, su modo de trabajo es en equipo y está en la búsqueda de fraternizar con los otros; su perfil está más asociado a misionero que ejecutivo, por lo que su prioridad no es el éxito, sino generar armonía, baja tensión, en incluso puede fingir estar de acuerdo así no sea realmente su sentir.

Sparks (1995) se basa en el postulado de Junqueira y plantea un cruce entre variables de 2 grupos que podrían ser capaces de detallar la personalidad del negociador:

1. Grado en el que la persona controla o ejerce control en sus relaciones con los otros, esta variable posee los extremos de: control (ímpetu de someter y gobernar), deferencia (certeza de que la paciencia es la respuesta, y permitir que otros sean los que dominen).
2. Grado en el que la persona puede considerar o no a los que lo rodean, esta variable posee los extremos de: desconsideración (interés en pordebajear a otros, tolerancia en este pasivo con una extrema atención), confianza (el trabajo en equipo es lo mejor, ambiente de confianza).

A partir de esto se dan posibles combinaciones en los estilos de negociación:

1. Restrictivo: Resulta de la combinación del control con desconsideración, se caracterizan por no cooperar de forma voluntaria, y ser forzados a llegar a un acuerdo, dado que solo velan por sus intereses.

2. Confrontador: Es producto de la combinación entre control y confianza, su meta es llegar a un acuerdo duradero en el tiempo y trabajan de forma colaborativa.
3. Astuto: Resulta de la combinación entre deferencia y desconsideración, se enfocan en las reglas y procedimientos que le permitan mantener a los otros a distancia sin influencias externas.
4. Amigable: Es producto de la combinación entre deferencia y confianza, generalmente son muy cooperativos y entusiastas de la sana competencia.

Al finalizar estos estilos, se comparte la precepción de Junqueira (1987) en la que se declara que sin flexibilización es imposible un ajuste en la negociación y al opo-nente. Por otra parte, la premisa del modelo de Marcondes (1993) es que “negociar es adaptarse al ambiente”, en pocas palabras se basa en la idea de que el negocia-dor debe ser flexible para poder adaptarse a cualquier tipo de situación, así como cualquier tipo de negociador que se presente.

El modelo propuesto por Marcondes tiene dos dimensiones: La primera de estas dimensiones se enfoca en la actitud del negociador frente a su contraparte. De esta dimensión se desprenden dos categorías:

1. Comportamiento activo: se ejerce influencia sobre la contraparte, se busca en el logro de los objetivos, se enfoca en el contenido de la negociación.
2. Comportamiento receptivo: se actúa en función de los mensajes recibidos de la contraparte, se busca la participación de ambos y su enfoque es en la persona.

La segunda dimensión se enfoca en el impacto emocional que puede tener el com-portamiento del negociador en su contraparte, contiene igualmente dos categorías:

1. Comportamiento con impacto positivo en la contraparte que ayuda a mejorar el clima de la negociación, ayuda a atenuar el conflicto y a amenizar la negocia-ción.
2. Comportamiento de impacto negativo que endurece el clima de la negociación, puede contribuir a los desacuerdos.

Marcondes (1993) prioriza la primera dimensión, dando a la segunda un carácter complementario. Con el enfoque en la primera dimensión, se puede subdividir cada comportamiento en 2 subcategorías.

■ Activo:

1. Declarador: Cuando se aclara el objetivo de forma asertiva.
2. Persuasivo: Usa el raciocinio para aclarar los objetivos.

■ Receptivo:

- Enlace: Cuando se utiliza la empatía para comprender a la contraparte.

- Atracción: Se utiliza el comportamiento para implicar al interlocutor.

Si bien cada negociador puede ser ubicado dentro de las categorías existentes de este modelo, es de gran importancia la flexibilidad, se debe usar los estilos de negociaciones en dosis adecuadas para evitar perjudicar la negociación.

Para otros autores el hablar de este tema implica iniciar desde la definición, abarcar realmente lo que significa “negociar” autores como Launay (1982); Desaunay (1985); Karrass (1989) Colosi y Berkeley (1991); Karrass (1996) y Fisher y Patton (2018); coinciden en entenderla como la coexistencia de varios actores que poseen objetivos en común acuerdo o desacuerdo y con la imperante necesidad de establecer una comunicación, y es debido a esto que se le ha definido como un proceso en el que se comunica e intercambia información, en el que los actores buscan concertar un acuerdo que posibilite alcanzar la meta trazada.

Como es sabido, además de todo lo mencionado también está la aplicación de “la negociación con fines comerciales”, esta se entiende como «el medio a través del cual un comprador y un vendedor, recurriendo a un modo de comunicación específico, el regateo comercial, llegan a un acuerdo sobre las modalidades de un contrato que debe reflejar un cierto equilibrio entre los intereses de las dos partes» Le Bail (1994).

El éxito de una negociación no se sujeta únicamente al conocer el objeto del negocio e intereses de por medio, sino que la personalidad, y la interacción con el entorno, hacen parte fundamental del perfil del negociador, por lo que diferentes autores como los mencionados anteriormente y otros como Lax y Sebenius (1987); Karrass (1996); De Bono (1986); abarcan componentes esenciales relacionados con el proceso de negociar: fases, estrategias, y herramientas necesarias para una buena gestión; sin embargo autores como Rackham (1993) afirman que la características más destacable en un negociador con cierto grado de experticia radica en la capacidad de examinar y comparar factores como tiempo, actividades que fueron definidas en una planeación y su ejecución, la reacción y desempeño en el intercambio frente a frente con la contraparte.

Gracias al empirismo desarrollado por Adler, Brahm, y Graham (1992) acompañado de Lanier (1991), Ogliastri (1992, 1993, 1995, 2001), Garza (1995), Hendon y Hendon (2000) Oliveira (2004), en el tema se logró agrupar negociadores de países o regiones teniendo en cuenta indicadores como edad, sexo, nivel de educación, técnicas y estrategias aplicadas, uso eficaz del tiempo, capacidades de comunicación, elaboración de interrogantes, entre otros. Deulofeu (2004) fue más allá organizando en cuatro grupos los elementos que deben ser tenidos en cuenta en el perfil de un negociador:

- Modelo general del proceso de negociación
- Labor del negociador
- Factores relevantes de la negociación
- Satisfacción del acuerdo logrado

En ese mismo orden, Marrero y Ortiz (2016) realizaron un análisis de los trabajos anteriormente mencionados llegando a la conclusión que no existía un enfoque integral que abarcara todos los elementos que definen un perfil negociador, por lo cual determinaron un modelo teórico que define dicho perfil a partir de cuatro elementos: El método aplicado en la negociación, el sistema sensorial, las habilidades cognitivas y las emocionales. Estos a su vez, contienen una serie de factores que se pueden apreciar en el cuadro 1.1

Cuadro 1.1 Elementos del perfil negociador

Elementos	Factores
Método de negociación	Estilo de negociación (Distributivo/Colaborativo)
Método de negociación	Aspiraciones del individuo (Individuales/Colectivas)
Método de negociación	Tendencia a preguntar
Método de negociación	Capacidad de argumentación
Sistema sensorial	Auditivo
Sistema sensorial	Visual
Sistema sensorial	Kinésico
Habilidades cognitivas	Habilidades técnicas
Habilidades cognitivas	Habilidades de comunicación
Habilidades cognitivas	Dominio de idiomas
Habilidades cognitivas	Cautela
Habilidades cognitivas	Profesionalidad
Habilidades cognitivas	Ética e imagen
Habilidades emocionales	Autoconocimiento
Habilidades emocionales	Manejo del estrés
Habilidades emocionales	Motivación al logro
Habilidades emocionales	Flexibilidad
Habilidades emocionales	Responsabilidad
Habilidades emocionales	Comprensión de los demás
Habilidades emocionales	Gestión de la diversidad
Habilidades emocionales	Influencia
Habilidades emocionales	Liderazgo
Habilidades emocionales	Trabajo en equipo

1.5. Metodología

La investigación se ejecutó partiendo del paradigma del Positivismo Lógico, con un enfoque deductivo, de corte cuantitativo de tipo exploratorio, analítico y correla-

cional utilizado el modelo de Marrero y Ortiz (2016) para perfilar a los empleados de la compañía objeto de estudio, creando una encuesta con ítems que correspondían a cada uno de los componentes teóricos de su respectivo modelo teórico.

Inicialmente el procesamiento de datos se hizo con técnicas de análisis de estadística descriptiva básica, como lo es el procedimiento de estudiar el comportamiento de las repuestas de los individuos a la luz del análisis de medias y desviaciones estándar para realizar una descripción general de los factores de mayor promedio.

Posteriormente, se procedió al análisis de los datos por medio de la técnica análisis factorial exploratorio y confirmatorio con extracción de componentes principales para determinar aquellos elementos del modelo de Marrero y Ortiz tienen mayor asociatividad apoyados con el software SPSS en su vigésimo segunda versión con el que se pudo manipular los datos para verificar la validez de su constructo de acuerdo a las indicaciones de Gil, Moscoso, Rodríguez (2000).

1.6. Resultados

Para el análisis de fiabilidad del instrumento utilizado se utilizó la prueba del Alfa de Cronbach, la cual arrojó un coeficiente de 0,82 dando así evidencia de la consistencia de los datos y por ende de la fiabilidad del instrumento aplicado.

De acuerdo a los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta y al análisis de medias presente en la Tabla 2 se pudo observar que los factores de mayor peso a la hora de negociar en esta población objeto de estudio fue la responsabilidad, la motivación al logro, la ética y la profesionalidad con medias de 4,8 cada una, en ese orden de ideas los resultados indican que los individuos del estudio tienen desarrollado un alto componente axiológico en las labores de negociación lo que impulsa a llevar procesos transparentes y orientados a la satisfacción de los intereses de las partes.

Asimismo, los factores de menor peso fueron las aspiraciones individuales, el dominio de idiomas, el estilo competitivo y el liderazgo con medias de 2,7; 2,9; 3,1 y 3,9 respectivamente, lo que refuerza la idea de la permanencia del componente axiológico y la orientación a la satisfacción de la contraparte en el proceso de negociación. Esto es consistente con la naturaleza del trabajo que estos empleados realizan, debido a que como asesores comerciales es de vital importancia contar con elementos que brinden garantías a los consumidores de productos de ferretería para futuras adquisiciones de servicios adicionales.

Es de destacar que el estilo de negociación adoptado por los individuos del estudio se encuentra orientado a las aspiraciones colectivas de las partes y al estilo colaborativo, por lo que se puede llegar a considerar la idea que el tipo de relación que se busca establecer entre la empresa y los clientes por parte de los empleados del área comercial es del tipo ganar – ganar, la cual se utiliza cuando se desean establecer relaciones duraderas con el cliente.

Para la aplicación del modelo factorial se aplicó la prueba del KMO y la esfericidad de Barlett de la que se obtuvo un coeficiente KMO de 0,20 el cual se atribuye a la cantidad reducida de individuos de la población objeto de estudio, de la misma

Cuadro 1.2 Estadísticos Descriptivos

Factores	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Estilo Competitivo	1	5	3,16	1,186
Estilo Colaborativo	2	5	4,29	0,824
Aspiraciones Individuales	1	5	2,77	1,383
Aspiraciones Colectivas	2	5	4,35	0,877
Tendencia a Preguntar	3	5	4,48	0,626
Capacidad de Argumentar	3	5	4,55	0,624
Auditivo	2	5	4,55	0,723
Visual	1	5	4,29	0,973
Kinestésico	4	5	4,42	0,502
Habilidades técnicas	3	5	4,32	0,748
Comunicación	3	5	4,48	0,57
Dominio de idiomas	1	5	2,9	1,535
Cautela	2	5	4,1	0,87
Profesionalidad	3	5	4,81	0,477
Ética	4	5	4,81	0,402
Autoconocimiento	3	5	4,52	0,57
Manejo del estrés	3	5	4,16	0,688
Motivación al logro	4	5	4,84	0,374
Flexibilidad	3	5	4,55	0,568
Iniciativa	3	5	4,52	0,57
Responsabilidad	4	5	4,84	0,374
Empatía	3	5	4,48	0,626
Gestión de la diversidad	3	5	4,39	0,667
Influencia	1	5	4,19	0,873
Liderazgo	1	5	3,97	0,948
Trabajo en equipo	3	5	4,65	0,661

manera la prueba de esfericidad de Bartlett demuestra que existe un grado de correlación estadísticamente significativo, con nivel crítico menor de 0,001 tal como se puede apreciar en el cuadro 1.3

De la misma manera, las comunalidades del cuadro 1.4 permiten observar que el modelo factorial al aplicar la extracción de componentes principales pudo explicar el 100 % de la varianza observada razón por la que los valores iniciales adoptan el valor de 1, así como los valores de extracción que tienden a uno lo que permite

Cuadro 1.3 Prueba de KMO y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			0,203
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi Cuadrado 722,536	gl 325	Sig 0

Cuadro 1.4 Comunalidades

No.	Comunalidades	Inicial	Extracción	No.	Comunalidades	Inicial	Extracción
1	Estilo Competitivo	1	0,894	14	Profesionalidad	1	0,894
2	Estilo Colaborativo	1	0,748	15	Ética	1	0,887
3	Aspiraciones Individuales	1	0,884	16	Autoconocimiento	1	0,821
4	Aspiraciones Colectivas	1	0,833	17	Manejo del estrés	1	0,794
5	Tendencia a Preguntar	1	0,674	18	Motivación al logro	1	0,733
6	Capacidad de Argumentar	1	0,727	19	Flexibilidad	1	0,818
7	Auditivo	1	0,748	20	Iniciativa	1	0,819
8	Visual	1	0,682	21	Responsabilidad	1	0,783
9	Kinestésico	1	0,75	22	Empatía	1	0,673
10	Habilidades técnicas	1	0,827	23	Gestión de la diversidad	1	0,872
11	Comunicación	1	0,793	24	Influencia	1	0,856
12	Dominio de idiomas	1	0,666	25	Liderazgo	1	0,874
13	Cautela	1	0,632	26	Trabajo en equipo	1	0,915

afirmar que las variables observadas en el estudio tienen poder explicativo sobre el modelo factorial.

En cuanto al modelo factorial se identificaron con la extracción de componentes principales ocho componentes que explican el 79,2 % de la varianza de la varianza total explicada tal y como lo presenta la Tabla 5, de lo cual se puede afirmar que análisis factorial presenta 8 elementos en los que se agrupan los factores del perfil del negociador propuesto por el modelo de Marrero y Ortiz de cuatro dimensiones. De ahí que se constituye en un punto de inflexión para nuevas investigaciones el identificar cuáles son esas dimensiones a la luz de los elementos teóricos vigentes acerca del perfil de negociación.

Cuadro 1.5 Varianza total explicada

Autovalores iniciales				Sumas de extracción de cargas al cuadrado				Sumas de rotación de cargas al cuadrado			
#	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado		
1	7,52	28,922	28,922	7,52	28,922	28,922	3,922	15,084	15,084		
2	3,074	11,824	40,746	3,074	11,824	40,746	3,036	11,678	26,762		
3	2,565	9,867	50,613	2,565	9,867	50,613	2,926	11,255	38,017		
4	2,112	8,124	58,737	2,112	8,124	58,737	2,529	9,727	47,744		
5	1,739	6,687	65,424	1,739	6,687	65,424	2,378	9,148	56,892		
6	1,491	5,734	71,157	1,491	5,734	71,157	2,19	8,423	65,315		
7	1,095	4,212	75,369	1,095	4,212	75,369	2,034	7,825	73,14		
8	1,002	3,854	79,223	1,002	3,854	79,223	1,582	6,083	79,223		

Una vez aplicado el análisis factorial exploratorio que identificó la presencia de ocho componentes principales en su respectiva matriz de componente, se aplicó la rotación varimax para establecer el análisis confirmatorio que permitió estudiar la matriz de componente rotado presentada en el cuadro 1.6, donde aparecen sombreados los factores que se asocian en cada componente.

Cuadro 1.6 Matriz de componente rotado

Factores		Componente							
No.		1	2	3	4	5	6	7	8
Estilo Competitivo		-0,099	0,268	-0,101	-0,26	-0,839	0,017	0,171	-0,046
Estilo Colaborativo		0,197	0,183	-0,336	0,545	0,363	0,111	0,325	0,127
Aspiraciones Individuales		0,038	0,06	-0,042	0,115	-0,866	-0,201	-0,247	-0,114
Aspiraciones Colectivas		0,047	0,117	-0,092	0,181	0,32	0,112	0,813	-0,012
Tendencia a Preguntar		0,078	-0,139	0,313	0,074	-0,21	0,003	0,695	-0,133
Capacidad de Argumentar		-0,255	0,021	0,074	0,721	-0,239	0,201	0,183	0,066
Auditivo		0,352	0,202	0,071	0,712	0,198	0,062	-0,171	0,006
Visual		-0,08	0,807	0,064	0,029	-0,108	0,031	0,066	0,045
Kinestésico		0,355	0,21	0,253	0,613	0,108	-0,078	0,319	0,146
Habilidades técnicas		0,422	0,258	0,126	-0,069	0,22	0,4	0,149	0,576
Comunicación		0,56	0,021	-0,136	0,427	0,258	0,378	0,198	-0,174
Dominio de idiomas		0,616	0,464	0,036	0,017	0,072	-0,095	-0,087	-0,219
Cautela		0,261	0,361	-0,07	0,416	0,149	0,212	0,212	-0,38
Profesionalidad		-0,022	0,21	0,614	0,168	0,303	0,546	-0,151	0,18
Ética		0,008	0,08	0,849	0,063	0,158	0,332	-0,08	0,12
Autoconocimiento		0,694	0,058	0,364	0,379	0,034	0,113	-0,058	-0,204
Manejo del estrés		0,81	-0,056	0,125	0,04	-0,212	0,228	-0,124	0,074
Motivación al logro		0,165	0,092	0,23	0,179	0,06	0,766	0,035	0,145
Flexibilidad		0,399	0,032	0,585	-0,106	0,038	0,486	0,244	-0,084
Iniciativa		0,801	0,05	-0,154	0,026	0,116	0,01	0,325	0,178
Responsibilidad		0,069	-0,09	0,814	0,023	-0,105	-0,079	0,2	0,223
Empatía		0,453	0,294	0,37	0,099	0,375	0,125	0,278	0,018
Gestión de la diversidad		0,596	0,232	0,091	0,179	0,169	0,561	0,235	0,155
Influencia		0,096	0,877	0,017	0,12	-0,061	0,24	-0,015	0,016
Liderazgo		0,242	0,86	-0,038	0,202	-0,045	-0,02	-0,045	0,169
Trabajo en equipo		-0,063	0,135	0,316	0,173	0,134	0,163	-0,153	0,834

En ese mismo orden, se identificaron por medio de una matriz de correlaciones los factores con mayor asociatividad, de los cuales se pudo obtener niveles de corre-

lación altos como los observados en la Tabla 7 que a su vez presenta las correlaciones más relevantes al obtener mayor coeficiente de los factores observables en la matriz.

Es así como el mayor grado de correlación observable fue entre los factores Influencia y Liderazgo (85 %) lo que confirma las nociones sobre el liderazgo cuando se asocia de manera directa con la capacidad de influir sobre otras personas. De la misma manera, se observó una fuerte correlación entre los factores Profesionalidad y Ética (84 %), esto refuerza la idea del peso del componente axiológico en el comportamiento de la población objeto de estudio, para los individuos pertenecientes al estudio cumplir con el deber de manera responsable está correlacionado con la formación ética de cada uno.

Posterior a esas correlaciones, siguen otras de menor grado, pero con el suficiente peso para ser consideradas en el estudio, tal es el caso de la correlación presentada entre los factores Estilo Colaborativo y la Comunicación (68 %) que permite dilucidar sobre las intenciones de colaborar por parte de los empleados de la compañía con los clientes debido a los niveles de comunicación que se presenten entre ellos. Por lo anterior, es posible afirmar que el apoyo al momento de negociar de los trabajadores dependerá de que tan efectiva sea la comunicación entre los individuos. Las demás correlaciones entre factores pueden apreciarse en el cuadro 1.7.

Cuadro 1.7 Principales correlaciones

Factores	Factores	Correlación
Influencia	Liderazgo	0,854
Profesionalidad	Ética	0,841
Estilo Colaborativo	Comunicación	0,684
Habilidades técnicas	Gestión de la diversidad	0,677
Ética	Responsabilidad	0,673
Estilo Competitivo	Aspiraciones Individuales	0,673
Motivación al logro	Gestión de la diversidad	0,66
Visual	Influencia	0,639
Comunicación	Gestión de la diversidad	0,631
Ética	Flexibilidad	0,627
Profesionalidad	Trabajo en equipo	0,62
Kinestésico	Autoconocimiento	0,617

1.7. Conclusiones

De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación, el perfil negociador de los empleados del área comercial de la ferretería Disfer se explica a partir de un

estilo que busca favorecer los intereses comunes y por ende no está en búsqueda de la competitividad basada en el cumplimiento de metas, el estudio indica que para estos negociantes es de vital importancia que sus contrapartes se sientan satisfechas con el trabajo realizado.

Existen determinantes en el comportamiento de este grupo como el actuar éticamente y cumplir con las promesas de valor que se hacen el momento de negociar, siendo la motivación principal el conseguir logros importantes en la vida profesional de cada individuo.

Al ser una comunidad de actuación en el campo local, el manejo de una segunda lengua se hace poco relevante al momento de ejecutar las negociaciones en las labores comerciales del grupo objeto de estudio para la identificación del perfil negociador.

Referencias

1. Adler, N. J., Brahm, R., Graham, J. L. (1992). Strategy implementation: A comparison of face-to-face negotiations in the peoples republic of China and the United States. *Strategic Management Journal*, 13(6), 449-466.
2. Colosi, T. R., Berkeley, A. E. (1991). *Negociación colectiva: el arte de conciliar intereses*. Limusa.
3. De Bono, E. (1986). *Conflictos: cómo resolverlos de la mejor manera*. Barcelona: Plaza Janés.
4. Desanay, G. (1985). *Cómo tratar con los subordinados*. Ediciones Deusto.
5. Deulofeu, M. E. (2004). *Negociación, material docente*, Facultad de Economía. Monografía: Universidad de La Habana.
6. Fisher, R. W., Patton, B. (2018). ¡ Sí, de acuerdo!: cómo negociar sin ceder. Vergara.
7. Garza, R.M. (1995) ¿Negociando con americanos?: Conózcalos primero y vaya a la segura. México: Mc Graw-Hill.
8. Gil, J. A. P., Moscoso, S. C., Rodríguez, R. M. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12(Su2), 442-446.
9. Hendon, D. y R. Hendon (2000): *Cómo negociar en cualquier parte del mundo*, Noriega Editores, México D.F.
10. Junqueira, L. A. (1987). *Negociação Tecnologia e comportamento*. Rio: COP editora.
11. Karrass, C. (1996). *En los negocios, como en la vida, tú no obtienes lo que mereces, obtienes lo que negocias*. Beverly Hills.
12. Karrass, G. (1989): ¡Trato Hecho! *Cómo negociar con éxito*, Atlántida, Buenos Aires
13. Lanier, Alison R. (1991) *Cómo trabajar y negociar con los japoneses: el nuevo reto de integrar culturas diferentes*. Santafé de Bogotá: Legis.

14. Launay, R. (1982). *La negociation-Approche psychosociologique*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
15. Lax, D. A., Sebenius, J. K. (1987). *Manager as negotiator*. New York: Simon and Schuster.
16. Le Bail, C. (1994). *La negociación de compra*. Grupo Planeta (GBS).
17. Marrero Ancizar, Y., Ortiz Torres, M. (2016). Procedimiento para medir la eficiencia técnica de los negociadores comerciales mediante el análisis envolvente de datos (AED). *Economía y Desarrollo*, 147-165.
18. Ogliastri, Enrique. (2001) *¿Cómo negocian los colombianos?* Bogotá: Alfaomega.
19. Ogliastri, Enrique. (1995) *El comportamiento negociador en Venezuela y Colombia: dos estudios*. Bogotá: Monografías, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
20. Ogliastri, Enrique. (1992) *El sistema japonés de negociación: la experiencia en América Latina*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, Ediciones Uniandes.
21. Ogliastri, Enrique. (1993) *Una introducción a la negociación internacional: el estilo latinoamericano de negociación*. Isla de Providencia.
22. Oliveira, F. d. (2004). *Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros*. Universidad Federal de Rio Grande: tesis de maestría.
23. Paz, Jorge Ignacio. (2004). *Negociación: competencia gerencial por antonomasia*. *Revista EIA*, (1), 81-98.
24. Rackham, N. (1993): «The Behavior of Successful Negotiators», en J. A. Lewicki y D. Saunders (eds.), *Negotiation. Readings, exercises and cases*, Irwin Homewood, Illinois, pp. 12-24.
25. Schoonmaker, A., Vasco, E. (1990). *Negocie y gane!* Norma.
26. Sparks, D. B. (1995). *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel.

CHAPTER 2

LOS OBSERVATORIOS DE COMERCIO EXTERIOR COMO UN ORGANISMO ACADÉMICO ESTRATÉGICO

DIANA MARCELA GARCIA TAMAYO ¹, ERNESTO RAFAEL GARCÍA CALI ¹,
RAFAEL ANTONIO MUÑOZ AGUILAR ¹, JOSE ROBERTO CONCHA VELÁSQUEZ
¹, JAIME ANDRÉS LOGREIRA VARGAS¹,

¹ Universidad de la Costa CUC, Colombia

2.1. Resumen

El propósito de este capítulo es proponer el marco general de referencia para la conformación de los Observatorios de Comercio Exterior (OCE) enfocándolo como un organismo académico estratégico para las universidades. Basados en una revisión bibliográfica, a partir de la cual, los autores del proyecto formularon una definición propia del concepto de OCE, se procede a fijar la estructura organizacional, los objetivos, servicios, productos, fuentes de financiación y la estrategia de comunicaciones. Entre los principales elementos de la propuesta se identifican los elementos que harán posible la sostenibilidad a largo plazo, promoviendo la capacidad de centralización de información académica y difusión de temas relacionados con el comercio exterior, y generar puentes entre la demanda social de conocimientos y la investigación docente.

2.1.1. Palabras clave

Observatorio de comercio exterior, organismo académico estratégico, estrategia de comunicaciones, revisión bibliográfica y sostenibilidad a largo plazo.

2.2. Abstract

The purpose of this chapter is the general frame of reference for the conformation of the Observatories of Foreign Trade (OCE) oriented like a strategic academic organism for the universities. Bases in a bibliographic review, based on the quality, the authors of the project form of a specific definition of the concept of the ECO, refers to the organizational structure, objectives, services, products, sources of funding and the strategy of communications. Among the main elements of the proposal are identified elements that can develop the capacity of centralization of academic information and the dissemination of issues related to foreign trade, and bridges between the social demand for knowledge and teacher research.

2.3. Keywords

Foreign trade observatory, strategic academic agency, communications strategy, bibliographic review and long-term sustainability.

2.4. Introducción

La dinámica internacional ha sido impactada por diversos factores, entre esos la globalización como un elemento de gran influencia en los acuerdos comerciales entre regiones, contemplando complejos esquemas de regulación que requieren de organismos académicos estratégicos, que entre otras bondades presten servicios y desarrollen productos capaces de responder a la nueva realidad del mercado.

En Colombia durante los años 2011 y 2012, se presentó un comportamiento positivo en la Balanza Comercial, lo cual fue evidenciado por el incremento en las exportaciones del país, a pesar de presentar un fenómeno de revaluación de su moneda. En el año 2013 en cambio el comportamiento fue deficitario. Tanto el superávit como el déficit de los años mencionados anteriormente de la Balanza Comercial, han impulsado la demanda social de productos asociados a la creación de capacidades, gestión de la información y promoción de temas relacionados con el comercio exterior.

Actualmente, existe un fuerte vacío académico de investigación y prestación de servicios y productos en temas de comercio exterior, por lo que se hace necesario desarrollar este tipo de proyectos. Esta investigación, evidencia una propuesta para la implementación de un Observatorio de Comercio Exterior (OCE) como organismo académico estratégico, que impulse mitigar el vacío académico en investigación y servicios que existe actualmente en Colombia, brindar herramientas al sector

productivo especialmente asociado a los mercados internacionales contribuyendo al desarrollo socioeconómico equitativo y sostenible del país.

El OCE contribuirá con el fortalecimiento de la competitividad regional, a través de la gestión de proyectos e investigaciones que aumenten el conocimiento de los escenarios actuales y futuros en torno al comercio exterior para el desarrollo local y/o nacional, posicionando a la Universidad promotora a la vanguardia en materia de este tema.

La baja oferta de organismos y/o entidades a nivel nacional, regional y local, orientados a ofrecer espacios para la valoración continua de la situación del comercio exterior, y específicamente en el caso colombiano con respecto a la atención de la demanda, existiendo solo dos Observatorios de Comercio Exterior, siendo importante señalar que ambos observatorios son liderados por instituciones académicas (el primero el Observatorio de Comercio Exterior de la Universidad Católica de Oriente, en el Departamento de Antioquía; y el segundo el Observatorio Virtual de Asia Pacífico, de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en Bogotá D. C.).

Los productos derivados de los resultados las investigaciones adelantadas por el OCE, proporcionarán las herramientas clave para que los empresarios de forma estratégica identifiquen fortalezas, debilidades, oportunidades y/o amenazas, existentes en los diversos acuerdos donde Colombia participa con otros países entre los que destacan: 1. TLC Colombia – México, El Salvador, Guatemala y Honduras; 2. CAN; 3. CARICOM; 4. Mercosur, Chile, EFTA, Canadá, Estados Unidos, Cuba, Nicaragua; 5. Acuerdo de Alcance Parcial con Venezuela, Unión Europea, Costa Rica. Así mismo, se proporcionará información relativa a los acuerdos suscritos como La Unión Europea, Corea del Sur, Costa Rica, Alianza del Pacífico e Israel y las negociaciones actualmente en curso como los de Panamá y Turquía.

El OCE propuesto, se caracteriza por dirigirse a dos grupos de usuarios, el primero identificados como directos a los empresarios locales y/o nacionales; un segundo compuesto por usuarios indirectos constituido por otros Observatorios de Comercio Exterior locales, nacionales y/o internacionales.

Implementar los OCE como organismo estratégico académico, brindará posibilidades de generar impacto futuro a nivel teórico - práctico, con los investigadores asociados a otros Observatorios, en temas específicos como: 1. Comercio Exterior con Asia; 2. Europa; 3. Estados Unidos entre otros, promoviendo así redes de conocimiento que interactúen y desarrollen nuevas teorías y herramientas colaborativas en materia de comercio exterior.

El desarrollo de este estudio se fundamenta en una metodología de investigación de tipo descriptiva, la misma, permitió evidenciar la forma como operan y están constituidos otros Observatorios, a través de la descripción exacta de su estructura, misión, visión, fuentes de financiación los servicios que ofrecen.

El comercio exterior juega un papel decisivo en la generación de capacidades para impulsar la competitividad de un país, en estrecha relación con la formación académica del recurso humano nacional y las relaciones socioeconómicas colectivas de Colombia. En la actualidad hay un aumento importante en la demanda social de servicios y productos de apoyo ligados a la creación de capacidades, centralización de información académica, difusión de temas relacionados con el comercio exterior,

que generen puentes entre la demanda social de conocimientos y la investigación docente.

Actualmente, existe un fuerte vacío académico de investigación, y consecuentemente en la prestación de servicios asociado al comercio exterior. Esta situación muestra una ambigüedad con respecto a la progresiva demanda nacional, en donde paradójicamente se hace cada vez más complejo encontrar los puntos de encuentro entre la Academia y la situación real del mercado, que busca promover un desarrollo socioeconómico equitativo y sostenible.

Cada vez el comercio exterior cobra mayor relevancia en nuestro país y se convierte en uno de los temas más discutidos en la actualidad de Colombia. Promover la creación de Observatorios de Comercio Exterior en las Universidades, permitirá a estas apuntar al posicionamiento mediante los servicios que se ofrecen mediante estos entes, en la medida en que evolucionan a convertirse en instrumentos que apoyan los procesos de toma de decisiones, así como proponer e incluso evaluar políticas. Los OCE tienen como misión transmitir información, que una vez es incorporada por los diferentes agentes del entorno, se convierte en conocimiento.

Con respecto a la organización de la información dispuesta en el presente capítulo, el mismo se organiza en tres secciones, donde partiendo de los datos recolectados a través de la investigación en la web y las bases de datos académicas se muestra en un panorama amplio el estado actual de los OCE iniciando con el establecimiento de las bases fundamentales para el desarrollo de la propuesta. Seguidamente se abordan los elementos claves para establecer la estructura organizacional del OCE. En un apartado siguiente se aborda la financiación haciendo especial énfasis en la necesidad de apostar por un desempeño que se capaz impulsar la sostenibilidad del observatorio a largo plazo (Valle Ospino Niebles Núñez, 2017).

La estructura del capítulo tiene como objetivo central responder la pregunta de investigación identificada como ¿Cuál debe ser el marco general de referencia para la conformación de un Observatorio de Comercio Exterior (OCE) como un organismo académico estratégico? permitiendo mitigar el vacío académico en investigación y servicios que existe actualmente en Colombia, brindar herramientas que fortalezcan la competitividad del sector productivo en los mercados internacionales y contribuir al desarrollo socioeconómico equitativo y sostenible del país.

2.5. Los Observatorios de Comercio Exterior (OCE): análisis del estado actual

La dinámica global en los últimos años se ha caracterizado por tener acelerados avances en materia de tecnología, fenómenos económicos de integración y globalización, forzando a las empresas a prepararse para asumir retos comerciales a nivel mundial (García Calí, García Tamayo, Cardeño Portela, 2018). Un aspecto muy importante en este sistema turbulento que enfrentan las organizaciones que hacen vida en el espacio virtual que se identifica como mercado (García, Iriarte Solís, 2012) está asociado a la alta dinámica altamente competitiva dentro de cada dimensión de la so-

ciudad global (la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales, la sociedad civil, lo político y especialmente lo económico).

Por su parte Maiorano (2003) reconoce que los procesos de globalización han afectado la dinámica social, del mismo modo resalta las deficiencias institucionales para enfrentar los retos actuales que impone una sociedad altamente informada ávida de recursos para apoyar la toma de decisiones. Manifiesta de igual manera, que una de las alternativas para enfrentar esta situación y sus impactos en el comercio exterior, es la creación de observatorios, expuesta en su artículo denominado Los Observatorios de Derechos Humanos Como Instrumento de Fortalecimiento para de la Sociedad Civil. Maiorano, (2003) afirma: “En este sentido, las nuevas condiciones internacionales vinculadas a procesos de globalización e integración a mercados mundiales hacen de América Latina una región particularmente vulnerable... Se advierte todavía serias deficiencias a nivel interno en cuanto a la capacidad institucional de los Estados para responder a demandas sociales (...). La creación de observatorios es un fenómeno relativamente reciente que testimonia la creciente toma de conciencia de la necesidad de realizar de una manera permanente y sistemática la evaluación de una situación o de un fenómeno dado” (p.3).

El precitado Autor define los Observatorios como: “organismos auxiliares, colegiados y de integración plural que deben facilitar una mejor información a la opinión pública y propiciar la toma de acciones concretas por parte de las autoridades responsables. En este sentido, se constituyen en instituciones que refuerzan la democracia y la práctica de los derechos y las libertades, promoviendo de este modo el acercamiento de los ciudadanos a los que ostentan legítima y legalmente el poder” (p.2).

En efecto, en los últimos años han surgido un gran número de observatorios, como respuesta a la necesidad de enfrentar de una manera sistemática y permanente cualquier fenómeno emergente; como ejemplos podemos encontrar, los siguientes:

2.5.1. Observatorio Social de España, s.f

(Observatorio Social de España, s.f.) “Es una red de académicos y académicas, investigadores e investigadoras de diversas universidades y centros de investigación en España, expertos en el estudio de las distintas áreas del Estado de bienestar (seguridad social, mercado de trabajo, educación, salud, políticas de ayuda a las familias, exclusión social, desigualdades fiscales y de renta). La función principal del Observatorio Social de España es la de documentar y analizar las intervenciones públicas que en materia de bienestar social y calidad de vida son desarrolladas en los niveles de gobierno estatal, autonómico, y local, estableciendo comparaciones tanto de la situación de España en relación con el resto de países de la Unión Europea y otros países del contexto internacional, como de las diecisiete Comunidades Autónomas entre sí, y de las consecuencias de tales intervenciones en las condiciones de vida de la población.

2.5.1.1. Objetivos

- Mejorar el conocimiento de la situación de los ámbitos sociales que componen el Estado de Bienestar en España: la protección social, el mercado de trabajo,

desempleo e inmigración, la educación, la salud, las políticas de ayuda a las familias y las desigualdades fiscales, de renta y pobreza. Difundir el análisis de las causas de esta situación y hacer evidentes las consecuencias de las condiciones observadas.

- Generar debate público e informar en torno a las políticas sociales, la calidad de vida y el bienestar social de la población.
- Fomentar que los temas sociales tengan más y mejor visibilidad mediática y, por lo tanto, reciban más atención política.
- Proponer intervenciones para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.”

2.5.2. Observatorio Económico Latinoamericano

A nivel regional, podemos encontrar el Observatorio Económico Latinoamericano (2012), que se define como un programa de investigación encargado de reunir información relevante y analizar detalladamente la situación y cambio de la realidad económica de los países de América Latina en el contexto de la economía mundial. El OBELA desarrolla sus trabajos desde una perspectiva latinoamericana para la comprensión y la solución de los problemas económicos comunes a todos los países, buscando mantener un diálogo constante con el sector académico, organismos gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil.

El ámbito del observatorio son los 17 países de América Latina continental más cuatro países caribeños; Cuba, Haití, Jamaica y República Dominicana. La organización del trabajo será mediante una coordinación general, en el IIEc - UNAM - México; tres subcoordinaciones: Una para articular las universidades de Centroamérica y el Caribe; la segunda las Universidades de los Países Andinos (incluye Venezuela).

2.5.2.1. Áreas de interés:

1. Los impactos de las políticas de crecimiento; lideradas por las exportaciones y de los acuerdos de integración, los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, Unión Europea, intra latinoamericanos y con el resto del mundo, sobre el comportamiento de variables macroeconómicas, tales como los salarios, el empleo, el balance de género laboral, la emigración y las remesas, ingresos del narcotráfico, la recaudación fiscal y las exoneraciones tributarias y el crecimiento de la economía.
2. El financiamiento del Estado por medio de fuentes externas e internas y ver su desarrollo como una variable resultante cuya conducta depende de los esquemas de integración.
3. Integración económica y financiera y cambio de la Arquitectura Financiera Internacional
4. Nuevas propuestas de ordenamiento económico y desarrollo latinoamericano.”

2.5.3. (Observatorio de Medios Universidad de La Sabana, s.f.)

A nivel nacional, podemos hallar el: (Observatorio de Medios Universidad de La Sabana, s.f.) que declara como propósito “contribuir a la identificación, análisis y discusión de problemas propios de la comunicación (en sus procesos de emisión, circulación y recepción) y, sobre todo, de la manera como se cumple la función informativa en los medios de comunicación de masas de Colombia”.

2.5.3.1. Las líneas de investigación

- Sistemas informativos y derecho a la información
- Medios y construcción de ciudadanía
- Uso y consumo de medio
- Comunicación global

2.5.4. Observatorio de Arquitectura y Urbanismo Contemporáneos - UNIVALLE

A nivel regional local, podemos identificar el: (Observatorio de Arquitectura y Urbanismo Contemporáneos - UNIVALLE, s.f.) “desarrolla investigación aplicada en arquitectura y urbanismo, trascendiendo las prácticas profesionales individuales.

2.5.4.1. Objetivos:

- Realizar investigaciones que contribuyan en el desarrollo del campo del diseño urbano, diseño arquitectónico y ordenamiento territorial.
- Formar estudiantes como investigadores a través del programa institucional “Semilleros de Investigación” de la Universidad del Valle.
- Difundir el conocimiento a través de eventos y publicaciones de amplia difusión.
- Llevar a cabo proyectos de consultoría con entidades públicas y privadas en los que se apliquen los resultados de las investigaciones del grupo.
- Contribuir en la reglamentación de normas técnicas y políticas públicas relacionadas con el ordenamiento territorial.
- Crear nuevos cursos y/o programas a partir de los resultados de las investigaciones.

2.5.4.2. Líneas de investigación

- Arquitectura contemporánea
- Planeación urbano-regional
- Diseño urbano y paisajismo contemporáneos

Por su parte en la Universidad Icesi existen dos (2) Observatorios:

2.5.5. Observatorio de Políticas Públicas - Icesi

(Observatorio de Políticas Públicas - Icesi, 2013) “Somos una unidad académica y de coordinación de la Universidad Icesi que tiene por objeto hacerle seguimiento y evaluación a hechos y decisiones de carácter político y a políticas públicas de interés general o consideradas estratégicas para el desarrollo del Valle del Cauca.

2.5.5.1. *Objetivos:*

- Realizar seguimiento y evaluación de las políticas públicas
- Facilitar el acceso y uso de información relacionada con públicos, para que la ciudadanía participe con mayores elementos de juicio en las decisiones que afectan su vida en comunidad
- Despertar un mayor interés y conocimiento de los jóvenes en los públicos
- Contribuir a la Formación de una política más analítica, exigente y deliberante que ayude a fortalecer la democracia en el Valle del Cauca
- Publicar un boletín semestral sobre temas coyunturales
- Fortalecer redes del conocimiento para generar impacto en la sociedad-Desarrollar investigaciones y publicaciones interdisciplinarias que aborden temáticas en el contexto de lo público.

2.5.6. Observatorio Intervención Social - Icesi, s.f.

son un centro académico e investigativo de información, conocimiento, análisis y divulgación de la situación de la Intervención Social y la Responsabilidad Social en la ciudad de Cali y el suroccidente colombiano. Buscamos consolidar un espacio dedicado a la reflexión sobre la Intervención Social Contemporánea que permita establecer puentes entre interventores, intervenidos y estudiosos del tema.

2.5.6.1. *Objetivos*

- Recolectar información que permita efectuar un seguimiento al estado general de la Intervención Social y la Responsabilidad Social en la ciudad de Cali y el suroccidente colombiano.
- Dar cuenta de los enfoques teóricos y metodológicos que permiten comprender, de forma tradicional y contemporánea, la Intervención Social y la Responsabilidad Social como fenómenos.
- Contribuir con la producción de nuevos abordajes sobre la Intervención Social y la Responsabilidad Social contemporáneas.
- Divulgar a la comunidad en general el estado actual de la intervención y la responsabilidad social contemporáneas.

Los Observatorios estudiados son una muestra de entre la variedad de observatorios activos alrededor del mundo, cada uno con sus particularidades y orientaciones. Los mismos representan actualmente una alternativa muy importante para la promoción de permanente de información, así como para el seguimiento, evaluación del impacto a diferentes temáticas y situaciones problemáticas del orden social, económico, político, cultural de una ciudad, región, país o área geográfica determinada, también, aportan al desarrollo de programas científicos y tecnológicos alrededor del mundo. Los OCE se muestran como una oportunidad para países en vías de desarrollo que están obligados a potenciar sus capitales al máximo.

En la actualidad, gran cantidad de organizaciones a todo nivel (gubernamental, privados, e independientes) han promovido capacidades de centralización de información científica, académica y gubernamental, mediante los OCE, orientados a responder a la creciente demanda social de servicios y productos relacionados con el tema en comercio exterior; en el mismo sentido, apoyar a la difusión de información precisa, es decir: que tenga significado, importancia para los consumidores, fiable, vigente, oportuna y válida para el destinatario.

Los OCE, tiene la oportunidad de convertirse en entes que vigilan y evalúan el comportamiento del comercio exterior en el mundo. Estudiar este comportamiento constituye un elemento decisivo para la competitividad de cualquier país, el cual esta intrínsecamente conectado con la formación académica del recurso humano nacional y las relaciones socioeconómicas colectivas.

En Colombia, se observa una incipiente oferta para abordar la demanda social de servicios y productos relacionada a la problemática planteada. En la actualidad existen dos OCE, promovidos desde instituciones académicas, el primero el Observatorio de Comercio Exterior de la Universidad Católica de Oriente, y un segundo el Observatorio Virtual de Asia Pacífico, de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en Bogotá, ambos se ubicados en la zona centro del país.

De acuerdo a cifras del Departamento Nacional de Estadística, (DANE), figura 1 la Balanza comercial de Colombia en el año 2018, presentó un déficit en su Balanza Comercial de 7.106 millones de USD; el total de las exportaciones fueron de 41.828 millones de dólares frente a las importaciones que sumaron 48.945 millones de dólares.

En la figura 2.2 se observa la distribución porcentual del Valor FOB de las exportaciones según país de destino.

Las cifras del Departamento Nacional de Estadística (DANE) indican que dicho déficit pasó de US\$6.092 millones en el 2017 hasta US\$7.106 millones, revirtiendo la tendencia de los años anteriores en los que el faltante había disminuido a grandes pasos luego de alcanzar los US\$15.581 millones en 2015, en medio del choque que vivía el país por la caída de los precios del petróleo y el Fenómeno de El Niño.

Colombia exporta aproximadamente 4.800 productos diferentes siendo el principal de destino de las exportaciones los Estados Unidos de Norteamérica, de acuerdo a las figuras 2.2 y 2.3 la diversificación de los productos plantean retos importantes para aprovechar los acuerdos comerciales vigentes y potencializar las exportaciones no mineras como lo muestra la figura 2.4 en donde el principal producto de exportación es el petróleo y los productos de las industrias extractivas

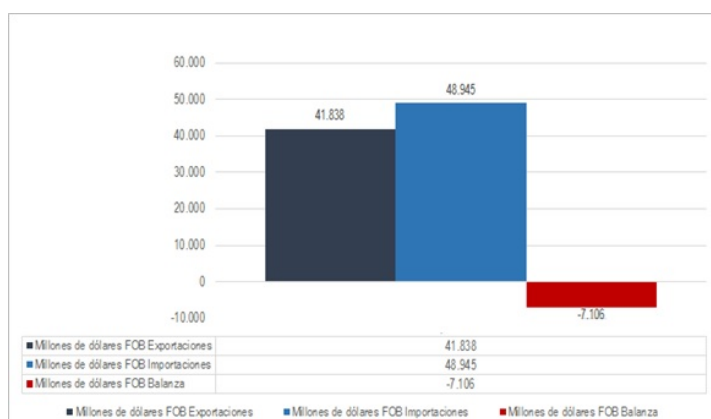


Figura 2.1 Balanza comercial Colombia 2018

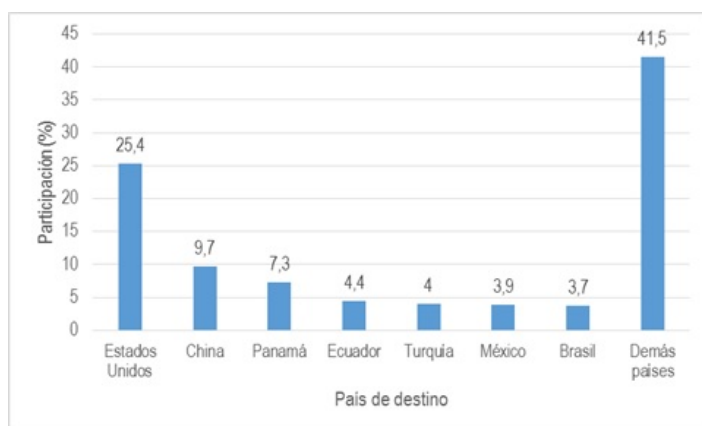


Figura 2.2 Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones según país destino 2018

Para la Economía colombiana los aceites crudos se consolidan como el primer renglón de exportación después de las hullas térmicas, café, banano, flores y coques, semicoques de hulla y aceites livianos, la tabla 2.1, Colombia enfoca sus exportaciones en productos mineros de los cuales son materias primas, los cuales se caracterizan por ser productos sin mayores transformaciones

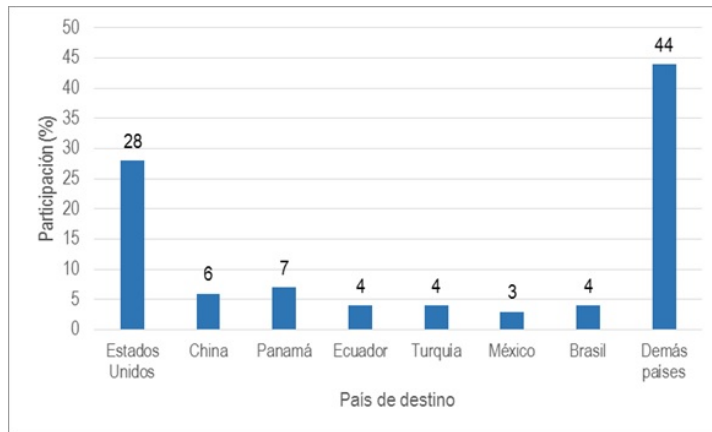


Figura 2.3 Distribución porcentual del valor FOB de las exportaciones según país destino 2017

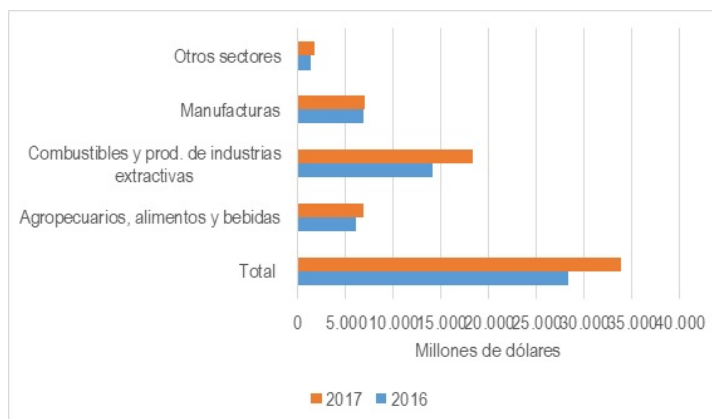


Figura 2.4 Exportaciones de Colombia por sectores 2016-2017

Cuadro 2.1 Top productos exportados por Colombia 2016 - 2017

Subpartida Arancelaria	Productos	2016	2017	Variación	Participación
	Total	28.279.713	33.821.003	19,60 %	100,00 %
27.09.00.0000	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	7.887.583	9.794.077	24,20 %	29,00 %
27.01.12.0010	Hullas térmicas.	3.743.680	5.540.267	48,00 %	16,40 %
09.01.11.9000	Los demás cafés sin tostar, sin descafeinar.	1.955.728	2.314.987	18,40 %	6,80 %
71.08.12.0000	Oro(incluido el oro platinado), en las demás formas en bruto, para uso no monetario	1.185.447	1.474.335	24,40 %	4,40 %
08.03.90.1100	Bananas o plátano tipo çavendish valery”frescos	767.146	802.205	4,60 %	2,40 %
27.10.19.2200	Fueloils (fuel), excepto desechos de aceites y que contengan biodiésel	636.861	640.631	0,60 %	1,90 %
27.04.00.1000	Coques y semicoques de hulla, incluso aglomerados	224.398	521.389	132,40 %	1,50 %
06.03.19.9090	Las demás flores y capullos frescos, cortados para ramos o adornos	430.254	488.736	13,60 %	1,40 %
27.10.12.9900	Los demás aceites livianos (ligeros) y sus preparaciones	246.184	422.491	71,60 %	1,20 %
27.10.12.9200	Carburorreactores tipo gasolina, para reactores y turbinas	298.160	359.679	20,60 %	1,10 %
27.10.19.2100	Gasoiils (gasóleo), excepto desechos de aceites y que contengan biodiésel	523.411	345.912	-33,90 %	1,00 %
72.02.60.0000	Ferróniquel.	299.088	327.288	9,40 %	1,00 %
15.11.10.0000	Aceite de palma en bruto.	190.061	313.146	64,80 %	0,90 %
06.03.11.0000	Rosas frescas, cortadas para ramos o adorno	283.669	292.419	3,10 %	0,90 %
87.03.23.9090	Los demás vehículos para el transporte de personas	290.302	273.866	-5,70 %	0,80 %
00.00.00.0000	Los demás productos	9.317.741	9.909.577	6,40 %	29,30 %

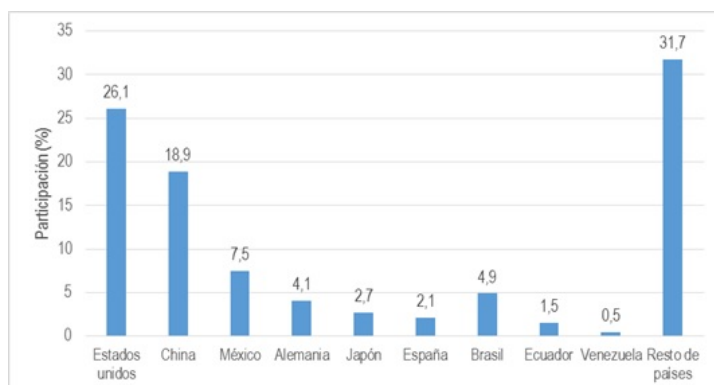


Figura 2.5 Principales países de Origen de las Importaciones 2017

En cuanto a los principales países de origen de las importaciones, se puede observar a: Estados Unidos con 26.1 %, China con 18.9 %, México 7.5 %, Alemania 4.1 %, Japón 2.7 %, España 2.1 %, Brasil 4.9 %, Ecuador 1.5 % Venezuela 0.5 % y el resto de países 31.7 %

Sin embargo, este panorama descrito anteriormente podría ser mejor, teniendo como premisa, que los OCE, son trascendentales y relevantes, para el establecimiento de mecanismos de comunicación estratégica y política pública que orienten a las empresas a diversificar las exportaciones no mineras y la exportación de servicios en pro del aprovechamiento de los acuerdos comerciales establecido, los cuales generan un puente entre la demanda social de conocimientos, la investigación docente y la formulación de estrategias empresariales para el dinamismo de las exportaciones no dependientes de las materias primas.

Algunos Observatorios de Comercio Exterior a nivel global, liderados por organizaciones gubernamentales, son:

1. El Observatorio de comercio internacional [OCI] (Argentina) que tiene como misión declarada en su portal “Es una unidad de investigación establecida principalmente como espacio de reflexión e investigación en temáticas relacionadas al comercio exterior”. Conformada por una alianza entre la Dirección General de Comercio Exterior y la Dirección General de Industrias Creativas, dependientes del Ministerio de Desarrollo Económico, donde también participa el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM) de la Dirección General de Estadísticas y Censos dependiente del Ministerio de Hacienda. El OCI permite contar con información estadística sobre exportación de servicios con valor agregado, que componen la mayor parte de las exportaciones de la Ciudad, además brindará herramientas confiables a las distintas cámaras que agrupan a los sectores productivos y de servicio.
2. El Observatorio América Latina y Asia Pacifico (CEPAL), el objetivo central de este Observatorio está orientado a profundizar el conocimiento en torno a

las relaciones económicas entre ambas regiones, así como contar con un mecanismo permanente que facilite a los diferentes actores de ambas regiones, la información necesaria que contribuya a la adopción de políticas y estrategias sobre la materia. Tiene como campo de actuación, 37 economías divididas en 19 para América Latina y 18 de Asia Pacífico.

2.5.6.2. Académicas

1. Observatorio de comercio exterior OCEX (Costa Rica) que declara como misión “ser un organismo académico institucional permanente de investigación, prestación de servicios, creación de capacidades y comunicación estratégica entre todos los actores sociales, empresariales y políticos nacionales en todos los temas vinculados con el comercio exterior y sus impactos socioeconómicos, nacionales y regionales”. Desde su estructura organizacional Organizacional este OCE es dirigido por un Director, un Subdirector y un Coordinador de comunicaciones estratégicas.
2. Observatorio Universidad Católica de Oriente (Medellín) su misión es convertirse a futuro en un centro de referencia para la medición, seguimiento, evaluación, análisis, monitoreo y difusión de información sobre el desarrollo del Comercio Exterior en la subregión del Altiplano del Oriente Antioqueño. La subregión del Altiplano del Oriente Antioqueño requiere de un Observatorio en Comercio Exterior debido a la necesidad que tienen empresarios, gobernantes y educadores de tener una visión estratégica sobre el acontecer del comercio exterior para identificar oportunidades de desarrollo a partir de indicadores y estudios actualizados y veraces sobre el sector.
3. Observatorio Virtual Asia – Pacífico (Bogotá) “Es una dependencia de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Constituye una plataforma de investigaciones de la Universidad en general y, en particular, del Programa de Relaciones Internacionales. El Observatorio Virtual ASIA PACÍFICO es un Centro de Investigaciones e Internacionalización -vía internet- de la UJTL, el primero de su género en el país, destinado a la comunidad académica especializada, así como a empresarios y aspirantes colombianos a oportunidades de estudio, trabajo y negocios en el ámbito de una veintena de países integrantes de ésta que es la más dinámica región del mundo, donde vive cerca del 50 por ciento de la humanidad”.

2.5.6.3. Y/o entes independientes

1. Observatorio de comercio exterior- OCE (Ecuador) identificada como una institución sin fines de lucro que hace seguimiento a nivel nacional e internacional en lo relativo a comercio exterior y negociaciones de tipo comerciales. Esencialmente se presenta como un organismo de vigilancia crítica y permanente sobre políticas que el país ejecute y sus repercusiones en materia de comercio exterior.

2.6. La dinámica organizacional de un OCE

El Concepto de un Observatorio de Comercio Exterior (OCE), es definido por los autores del estudio como: “Un organismo académico estratégico, que puede ser con o sin ánimo de lucro, donde se busca influir a nivel local, nacional e internacional, en la formación de opinión, al servicio del ámbito académico y docente, del sector público, privado, gremial y sociedad civil en general, a través de la recopilación de información, análisis y comunicación estratégica, en materia de comercio exterior y negociaciones comerciales.” Y debe tener la siguiente estructura organizacional (Ver figura 2.6).



Figura 2.6 Propuesta de Estructura Organizacional - OCE

2.6.1. Son funciones particulares de estos, las siguientes

2.6.1.1. *Director OCE*

1. Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar los servicios y productos brindados por el OCE.
2. Conducir la elaboración, ejecución y evaluación del plan estratégico del OCE.
3. Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de investigación.
4. Delegar funciones a los coordinadores y otros miembros de trabajo del OCE.
5. Promover en el ámbito de su competencia convenios con otras instituciones.
6. Controlar la ejecución del presupuesto.
7. Mantiene informado al personal de la dependencia acerca de las Políticas, Normas y Procedimientos y decisiones de carácter investigativo.
8. Postulación a proyectos de investigación.

2.6.1.2. *Coordinador Administrativo*

1. Establece los objetivos a lograr por la unidad y determina los recursos y acciones necesarias para alcanzarlos.
2. Administra los recursos económicos y materiales de la dependencia.
3. Establece controles eficientes sobre el proceso administrativo.
4. Coordina la elaboración de Manuales de Políticas, Normas y Procedimientos de su competencia.
5. Propone nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
6. Mantiene informado al personal de la dependencia acerca de las Políticas, Normas y Procedimientos y decisiones de carácter administrativo.
7. Asigna y supervisa las tareas del personal a su cargo.
8. Redacta correspondencias, actas, circulares, folletos informativos y otros documentos especiales y/o rutinarios de la unidad.
9. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
10. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

2.6.1.3. *Coordinador de comunicación estratégica*

1. Asesorar al OCE en la difusión de la imagen institucional, así como en el desarrollo de la divulgación de las actividades del organismo académico estratégico.
2. Coordinar las relaciones entre el OCE y los medios de comunicación.
3. Conducir la elaboración, ejecución y evaluación del plan estratégico de comunicación para el OCE.
4. Redacción, distribución, publicación y optimización de contenidos web.
5. Diseñar y monitorear las acciones de email marketing.
6. Diseñar modelos de difusión de información para los diferentes medios de comunicación.
7. Elaborar periódicamente boletines y servicios informativos.

2.6.1.4. *Estudiante en práctica*

1. Participa en la ejecución de los procesos administrativos del OCE, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando la documentación necesaria, revisando y analizando información relevante para los proyectos de investigación, a fin de dar cumplimiento al plan estratégico, y así lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva de los servicios.

2.6.1.5. Joven investigador

1. Colaborar y contribuir al desarrollo y fortalecimiento del equipo en las líneas de investigación, definidas por el OCE.

2.6.2. El reto de la financiación en los OCE

Un factor clave al momento de proponer un OCE, está asociado a las consideraciones que garantizarán la sostenibilidad del proyecto. Para esto el punto de partida está centrada en los productos y servicios de un observatorio que son considerados como un bien público. Al respecto se caracteriza por que su producción es importante para la sociedad, genera costos y no es posible excluir a nadie de su consumo. Al respecto la utilización de un conjunto de estadísticas o los resultados parciales de una investigación por parte de un individuo no reduce su valor y no impide que otro agente económico pueda considerarlos. Teniendo en cuenta lo antes señalado no se justifica el pago de cuotas o membresías para disfrutar de este bien o servicio.

Lo previamente argumentado en relación a los bienes públicos de los productos y servicios de un observatorio tiene una gran relevancia en la sostenibilidad o incluso su continuidad operativa, la cual no podrá centrarse en la venta de estos. Por tanto, es necesario considerar fuentes complementarias de financiación. En este sentido, resalta la posibilidad de lograr el autofinanciamiento del observatorio. En este caso la entidad administradora (la Universidad) contribuye de manera regular y periódica para soportar los bienes tangibles y/o contribuciones financieras con cargo a su presupuesto. Una segunda opción, sería que el observatorio puede aplicar a contribuciones de cooperación internacional, entidades públicas y privadas, cámaras de comercio, ONG, entre otros, que tengan dentro de sus intereses el promover análisis ajustados a aspectos del comercio exterior relevantes a su entorno institucional o territorial.

Un elemento clave para promover la conformación del OCE debe propender a financiarse de forma parcial realizando estudios en la disciplina. Entre los estudios más relevantes figuran investigaciones sobre el comportamiento del comercio exterior en temporalidades específicas, teniendo como referencia los acuerdos que Colombia a suscrito durante esos periodos de tiempo, estudiar sobre las oportunidades para la exportación de productos según el acuerdo de interés, entre otros. Sin embargo, el que estos productos sean considerados un bien público originan fallas en el mercado pues la propiedad de no exclusividad que los caracteriza disminuye los incentivos para la producción de un observatorio y para evitar una

Existen grandes oportunidades sobre las condiciones socio-económicas de determinada población, en zonas con características especiales; la informalidad callejera en una determinada región o ciudad; para la evaluación de condiciones para la conformación de planes de desarrollo locales. Sin embargo, es sabido que la presencia de un bien público puede conducir a una falla de mercado.

El desarrollo de este estudio, genera como reflexión importante que el Estado debería incentivar y proporcionar recursos que promuevan la incorporación y consecuente funcionamiento de los Observatorios de Comercio Exterior (OCE). Median-

te estos será posible tener de forma oportuna la información estadística producida por entidades públicas, como la proporcionada por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, DANE, Banco de la República, entre otros. Este aporte podría complementarse con la conformación de un Comité Nacional Certificador que, regule los estándares cualitativos mínimos para el establecimiento y funcionamiento de un observatorio. Además de evaluar constantemente los resultados obtenidos por los observatorios acreditados con el fin de mantener el apoyo entregado.

2.7. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación, en una primera etapa se trataron materiales bibliográficos para esto se utilizó un diseño cualitativo - interpretativo, de tipo documental, el cual estableció modo de selección, acceso y exploración de la muestra documental (Borda, 2013). La fuente de información secundaria utilizada fueron en primer nivel las bases de datos SCOPUS, Emerald y Google Académico complementadas por documentos disponibles en la base de datos Dialnet. Seguidamente se procedió mediante un esquema de investigación descriptiva (SABINO, 1978), con la cual, se caracterizó la propuesta de observatorio de Comercio Exterior como organismos estratégico académico, indicando el concepto de un OCE, la estructura organizacional, las funciones específicas, servicios, estrategia de comunicación y fuentes de financiación.

2.8. Reflexiones finales

Durante los anteriores apartados, el estudio plantea un esquema teórico que permitirá proponer las bases para la conformación de un Observatorio de Comercio Exterior (OCE). Esta investigación considero diversos tipos de información documental, en muchos casos, por las experiencias de diversas OCE a nivel regional y nacional en donde se analizó su estructura y productos ofrecidos. Además, de la sostenibilidad de los mismos en el largo plazo. A continuación, se presentan una serie de reflexiones producto de los procesos iniciados para el abordaje de la pregunta central de investigación identificada como ¿Cuál debe ser el marco general de referencia para la conformación de un Observatorio de Comercio Exterior (OCE) como un organismo académico estratégico

Se ofrece una La misión, de un Observatorio de Comercio Exterior, se definió de la siguiente manera: “El Observatorio de Comercio Exterior: es un organismo académico estratégico, que puede ser con o sin ánimo de lucro, donde se busca influir a nivel local, nacional e internacional, en la formación de opinión, al servicio del ámbito académico y docente, del sector público, privado, gremial y sociedad civil en general, a través de la recopilación de información, análisis y comunicación estratégica, en materia de comercio exterior y negociaciones comerciales.”

La mayoría de los productos y servicios de un OCE tiene características de un bien público, con lo cual se desestimula la iniciativa privada. Por esta razón, se proponen

alternativas complementarias de financiación, donde resaltan: 1. La autofinanciación por parte de la entidad promotora del OCE; y en segundo término la obtención de recursos por parte contribuciones de cooperación internacional, entidades públicas, grandes empresas, asociaciones gremiales, cámaras de comercio, ONG, u otros, que estén enfocados en realizar análisis ajustados a aspectos del comercio exterior relevantes a su entorno institucional o territorial.

El éxito de un OCE será impactado directamente por el nivel de interés que tenga la institución patrocinadora para impulsar el proyecto y la agilidad de los líderes para ubicar fuentes de financiación suficiente. La selección del talento humano es otro elemento fundamental, ya que deben vincularse colaboradores que tengan la capacitación técnica y científica suficiente para generar los productos y servicios ofrecidos por el OCE.

Los elementos mostrados en el desarrollo del estudio, persiguen un modelo teórico tal vez un tanto genérico, y que no comprende los lineamientos operativos para el funcionamiento del mismo. La información mostrada, está dispuesta como un referente conceptual de los puntos más relevantes a tener en cuenta en la implementación de un observatorio ideal, o como punto de partida, que alineado con los elementos diferenciadores y características particulares de cada promotora tendrán la capacidad de generar OCE con elementos diferenciadores en el mercado.

Referencias

1. Borda, M. (2013). Proceso de investigación, visión general de desarrollo. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.
2. García Cali, E. R., García Tamayo, D. M., Cardeño Portela, E. (2018). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. *Espacios*, 39(4). Recuperado de: <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1358>
3. García Cali, E., Iriarte, E., Solís, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: una aproximación en el contexto venezolano. *CICAG*, 9(2), 143 - 153. Recuperado de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/599>
4. Maiorano, J. L. (2003). Los Observatorios de Derechos Humanos Como Instrumento de Fortalecimiento para de la Sociedad Civil. *Probidad*, 3.
5. Observatorio América Latina y Asia Pacífico (CEPAL). (s.f.). www.observatorioasiapacifico.org.
6. Observatorio de Arquitectura y Urbanismo Contemporáneos - UNIVALLE. (s.f.). www.arquitectura.univalle.edu.co
7. Observatorio de comercio exterior- OCE (Ecuador). (s.f.). oce.org.ec.
8. Observatorio de comercio exterior OCEX (Costa Rica) . (s.f.). www.uned.ac.cr.
9. Observatorio de comercio internacional (Argentina). (s.f.). comex.mdebuenosaires.gov.ar.
10. Observatorio de Medios Universidad de La Sabana. (s.f.). www.unisabana.edu.co. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de

<http://www.unisabana.edu.co/grupos-de-investigacion/observatorio-de-medios/secciones/pagina-principal/>

11. Observatorio de Políticas Públicas - Icesi. (2013). www.icesi.edu.co/polis.
12. Observatorio Económico Latinoamericano. (2012). www.obela.org. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de <http://www.obela.org/contenido/que-es-obela>
13. Observatorio Intervención Social - Icesi. (s.f.).
14. Observatorio Social de España. (s.f.). www.observatoriosocial.org. Recuperado el 3 de Agosto de 2013, de <http://www.observatoriosocial.org/ose/pObservatorio.html>
15. Observatorio Universidad Católica de Oriente (Medellín). (s.f.). www.uco.edu.co. R
16. Observatorio Virtual Asia – Pacífico (Bogotá). (s.f.). asiapacifico.utadeo.edu.co.
17. Observatorio Virtual del Asia Pacífico - Universidad Jorge Tadeo Lozano. (s.f.). www.asiapacifico.utadeo.edu.co.
18. SABINO, C. A. (1978). El Proceso de Investigación. Caracas: El Cid Editor Ltda.
19. Scheinsohn, D. (18 de Junio de 2010). www.linkedin.com/in/scheinsohn.
20. Servicio Internacional Británico. (s.f.). www.serviciobritanico.org.
21. Valle Ospino, A., Niebles Nuñez, W. (2017) Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla (Colombia). Espacios, 38 (58). Revisado en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385806.html>

CHAPTER 3

FACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO LOGÍSTICO DE LAS PYMES DEL SECTOR DE OPERADORES LOGÍSTICOS DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO-COLOMBIA

JAIRO LUIS MARTÍNEZ VENTURA ¹, JOHANA ISABEL DE LA HOZ BOSSIO ¹, NADIA ANGÉLICA GISELA LEÓN CASTRO ¹, KEVIN KAY HENRÍQUEZ AZAR ¹

¹Corporación Universitaria Latinoamericana, colombia

3.1. Resumen

En el presente capítulo se tiene como propósito Identificar los factores que determinan el desempeño Logístico de las Pymes del sector de operadores logístico, contextualizándose en las áreas del conocimiento de Gestión Logística de las Pymes del sector de operadores logísticos. En cuanto al tipo de investigación fue descriptiva, con diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por 25 directivos y 25 coordinadores operativos del sector empresarial de las Pymes para un total de 50 sujetos. La técnica empleada fue la encuesta, aplicada a través de un cuestionario de 25 ítems, con escala de respuesta tipo Likert. Fue validado por 5 expertos, y se aplicó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, cuyo coeficiente marcó 0.80 para la variable lo que indica que es confiable. Una vez aplicado el instrumento, se procesó estadísticamente con el apoyo del paquete estadístico SPSS versión XXI. Una vez generados los resultados se logró evidenciar que dentro de los

procesos logísticos existe una estructura empresarial que puede permitir la reducción de costos y bienestar de las necesidades de sus clientes.

3.1.1. Palabras clave

Desempeño Logístico, Pyme, Operadores Logísticos .

3.2. Abstract

The purpose of this research was to identify the factors that determine the logistics performance of SMEs in the sector of logistics operators, contextualization of the knowledge areas of the Logistics Management of SMEs in the sector of logistics operators. Regarding the type of research, it was descriptive, with a non-experimental, transversal and field design. The population was constituted by 25 managers and 25 operational coordinators of the business sector of SMEs for a total of 50 subjects. The technique used was the survey, applied through a 25-item questionnaire, with Likert-type response escalation. It was validated by 5 experts, and the reliability test of Alfa de Cronbach was applied, whose coefficient was marked 0.80 for the variable which indicates that it is reliable. Once the instrument was applied, it was processed statistically with the support of the statistical package SPSS version XXI. Once the results are generated, we will see that within the logistic processes there is a business structure that can allow the reduction of costs and the well-being of the needs of its customers.

3.2.1. keywords

Logistic Performance, SMEs, Logistics Operators.

3.3. Introducción

En la actualidad cada vez son más relevantes los procesos logísticos en los Estados asociado a procesos de competitividad en el eficiente desarrollo de la globalización. En relación a la Gestión logística Dimitri (2014), señala que requiere el proceso administrativo- operativo de planeación, implementación, control del flujo y almacenamiento eficiente con un costo efectivo de las materias primas, inventarios en procesos, producto terminado e información relacionada, desde los sitios de origen hasta los de consumo, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.

De tal manera, que el proceso involucra la entrega de bienes o servicios adecuados en el lugar y tiempo acordados, en la condición deseada, permitiendo así el beneficio tanto para quien ofrece el servicio como para quien lo recibe. De allí que operativamente implica además de distribución física, almacenamiento y transporte aspectos tales como: localización de plantas y bodegas, niveles de inventario, sistemas de indicadores de gestión e información, entre otros aspectos.

Con base a lo descrito, Mora (2011) plantea que la gestión logística es de suma importancia, porque busca mejorar los indicadores de las organizaciones dentro de sus organizaciones captando, reteniendo clientes y generando una serie de incremento en los resultados de la comercialización y la producción de bienes y servicios, soportado en la gestión de la información, la distribución física internacional, el aprovisionamiento, los tiempos de respuesta de los inventarios, los estudios de la demanda y el servicio al cliente, es decir, una tasa de retorno de la inversión más elevada como un aumento de la rentabilidad, productividad y competitividad.

Se destacan antecedentes como los ofertados el caso de América Latina del Banco Interamericano del Desarrollo (BID) en el documento “La logística de carga en América Latina y el Caribe” (Barbero, 2010) señala que, los gobiernos en busca de mejorar la competitividad han procurado un aumento dentro de los indicadores que miden la calidad en el desempeño logístico, a través de diversas estrategias operativas como las referentes a la infraestructura, que se ha venido actualizando frente al uso de nuevas tecnologías, destacando la importancia que tienen otros procesos tales como: regulaciones de los servicios de transporte, el desempeño del sector, y los procedimientos del comercio y el transporte internacional.

En este mismo orden de ideas Barbero (2010), destaca que las mediciones generadas a nivel global presentan una serie de costos logísticos, medidos mediante porcentaje del PIB, son entre un 50 % y 100 % mayores en América Latina y el Caribe que los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre todo en lo referente a la estimación de costos, a su vez el Enabling Trade Index, indicador desarrollado recientemente por el World Economic Forum, con esto pretende medir los factores que dan respuesta a la logística de comercio exterior, donde se destacan como los países suramericanos se encuentran por debajo de los indicadores de Estados Unidos, y Canadá, sin contemplar que también se encontrarían muy por debajo de los resultados arrojados para países de Europa, Medio Oriente e incluso el norte de África, con lo cual su nivel de competitividad se ha visto afectado.

En Costa Rica la situación se ubica en la deficiencia en los procesos portuarios, específicamente relacionado con la fragmentación de los operadores de playa y restricciones de para el calado; esto impacta sensiblemente sobre la acceso por vía marítima y ocasiona un incremento en los tiempos para pasos fronterizos; asimismo, los procesos de optimización aduaneros incipientes, solo cubren algunos puntos de entrada y salida; existe debilidad de las carreteras; problemas de congestión en áreas urbanas y robos en las mismas. Por su parte, en Chile su situación logística la refleja en dificultades de acceso a puertos y por la geografía del país, esto sumado a la falta de conocimiento que poseen los empresarios de pymes en materia de procesos logísticos mínimamente de calidad, un ejemplo de ello es el alto empirismo para el mantenimiento de la cadena de frío en el transporte de ciertos productos y un poco confiable esquema del sistema de información para los pasos fronterizos de las aduanas.

En el caso de Panamá se han presentado deficiencias en cuanto a un excesiva participación del transporte carretero, lo que ha afectado la competitividad de medios como el fluvial o el ferroviario, siendo estos sub explotados; baja eficiencia en los

puertos; asociada principalmente a los canales de acceso para procesos náuticos y terrestres por igual; una evidente falta de espacios carreteros y ferroviarios exclusivos para el transporte de carga, ya que suelen mezclarse con rutas urbanas; inspecciones de aduanas y fitosanitarias, que generan excesivas demoras; requerimiento de fortalecimiento institucional; robo de mercancías en el transporte carretero; distorsiones en el encaminamiento de los flujos por impuestos locales; por último se destaca falta de mantenimiento en algunas carreteras, donde no es posible acceder por temas de peso.

En el caso colombiano, y basados en el informe generado por el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010) destaca como en el país no se cuenta con un esquema eficiente para el desarrollo de actividades logísticas, destacando insipiente infraestructura física, con una capacidad instalada muy por debajo de sus homólogos del resto de Asia pacífico; uno de los aspectos que más preocupa es que pese a las limitantes en infraestructura para el ejercicio más eficiente por carretera, Colombia no explota otros métodos como el fluvial o ferroviario (solo se usa para el carbón) y la poca implementación de tecnologías de la información para mejorar el proceso.

Ya en temas relacionados con el operador logístico según la Cámara de Comercio de Cali (2013), el operador logístico se convierte en un aliado estratégico para las organizaciones que producen o comercialicen cualquier tipo de producto, pasando desde la materia prima hasta llegar a un producto completamente terminado, sin dejar por fuera que también puede ejercer en empresas que desarrollen servicios. Destacando su accionar en un proceso estratégico para la gestión de la cadena de suministros, en donde se integra con efectividad la infraestructura física, los procesos tecnológicos y los sistemas de información articulado con un recurso humano que busca optimizar todos los procesos.

Así mismo el BID (2015), señala las empresas que prestan servicios logísticos tiene una oportunidad latente de crecimiento en el mercado actual, donde el costo logístico representa en la actualidad cerca del 19 % del Producto Interno Bruto en los países latinoamericanos como en el caso de Colombia que soporta dichos porcentajes en la complejidad que se evidencia en los procesos aduaneros.

Esta situación apertura la importancia de las certificaciones para este sector en virtud que implica una forma distinta de trabajo, pues mide y revisa la eficiencia con la que se realizan actividades en estas Pymes donde procesos, productos y servicios se ofrecen con calidad estable, tendencias al mejoramiento continuo, trayendo como resultado incremento en la productividad, en la situación financiera y una diferenciación de su competencia, lo cual puede ser alcanzado a través de la certificación como Operador Económico Autorizado (OEA), los cuales son empresas que en el marco de sus actividades operativas y profesionales, efectúan actividades reguladas por la legislación que en materia aduanera regule al país.

Dentro de este marco, un operador económico autorizado puede ser definido según García y Martínez (2015), como un operador económico que posee a nivel internacional un estatus asociado a su gestión eficiente, lo que permite tener una serie de beneficios sobre sus homónimos. De acuerdo con García y Martínez (2015), para que las empresas obtengan los estándares internacionales y sean competitivas es un requisito el análisis de los procesos administrativos y de operaciones, para dar res-

puesta a las necesidades de sus clientes mediante un plan de logística, que satisfaga tales requerimientos.

3.3.1. Bases Teóricas

Dentro de los principales autores y temáticas se pueden destacar las siguientes, las cuales permitieron soportar la investigación en un ejercicio teórico sólido y con el rigor investigativo necesario.

3.3.1.1. Transporte terrestre de carga y distribución: es uno de los principales tipos de movimientos que se generan dentro de las fronteras geográficas de un país, implementando normalmente carreteras, lo cual dentro de la cadena de abastecimiento juega un papel fundamental para el eficiente desarrollo de la actividad, pero a su vez requiere de mucho mantenimiento y búsqueda constante de estrategias para no afectar el entorno Guasch (2011).

La calidad de las vías es uno del factor determinante a la hora de determinar tiempos de entrega exactos y por supuesto los costos propios de la operación, afectando notablemente los indicadores de competitividad, pero dicho escenario no es posible de optimizar si no se cuenta con un compromiso por parte del gobierno de cada país en hacer una inversión real frente al desarrollo, mantenimiento y tecnificación de las vías terrestres.

Esta situación no debe convertirse en una excusa por parte de los operadores de carga, ya que dentro de su gestión se cuenta con el diseño de estrategias que permitan un cumplimiento en materia de tiempo de entrega y calidad del traslado, para ello resulta fundamental, que las organizaciones se encuentren acorde con los estándares internacionales, promoviendo la integración regional y el diseño, pero sobre todo la operacionalización de planes innovadores que den respuesta a nuevas necesidades del transporte (Sánchez, 2005).

3.3.1.2. Puertos y transporte marítimo: el transporte marítimo ferroviario en la actualidad se encuentra sub utilizado en países de América latina, en gran parte porque no se cuentan con canales óptimos de acceso o interconexiones entre los diferentes tipos de transporte, ya sea para pasar del marítimo al terrestre e incluso del marítimo al ferroviario se suelen presentar inconvenientes. Es preciso destacar que cerca del 80 % de la mercancía se mueve por mar en el mundo, es de ahí que resulta un desafío poder ser competitivo respecto de los grandes puertos marítimos del mundo Banco Interamericano de Desarrollo (2011).

Para poder llegar a contar con indicadores eficientes en este ámbito, es preciso mejorar situaciones puntuales, como la estructura interna que en temas portuarios se presenta en muchos países, puesto que sus indicadores se basan en indicadores obsoletos que en lugar de agilizar el proceso se convierten en un obstáculo para el desarrollo eficiente de la actividad, aumentando los costos logísticos de las organizaciones. Siendo este escenario la perfecta oportunidad de mejora para fortalecimiento de la gestión portuaria y marítima

3.3.1.3. Aeropuertos y transporte aéreo: en la actualidad este tipo de transporte no maneja los grandes volúmenes que se pueden presentar en el transporte terrestre o incluso el marítimo, pero en los últimos años, ha buscado especializarse en el transporte de mercancías de alto valor o extremadamente delicadas como es el caso de las frutas, las flores o productos perecederos, lo cual ha permitido posicionarse en estos segmentos específicos.

Uno de los principales inconvenientes presentados por el transporte aéreo se centra, más allá de la competencia entre el marítimo y el terrestre es la falta de infraestructura aeroportuaria, lo cual dificulta el desarrollo normal de la actividad para volúmenes mucho más competitivos; pero es preciso destacar como este tipo de transporte si es explotado de la manera correcta puede generar muchos beneficios en temas de tiempo y procesos aduaneros, ya que son mucho más específicos, claros y confiables que en otros métodos, siendo más competitivos en temas de reducción de papeleo y el manejo de mercancías es óptimo (Barbero, 2010).

3.3.1.4. Costos administrativos, de inventario y almacenamiento: es importante destacar como los costos administrativos, de inventario y almacenamiento hacen parte dentro de uno de los costos que más generan impacto dentro de la gestión logística, pues afectan directamente el desempeño de la operación, asociados generalmente al almacenamiento y la administración de los gastos vinculados a ellos, por ejemplo dentro del proceso financiero, manejo de inventarios, resaltando como una ineficiente administración puede llevar incluso al daño de la mercancía, robo o pérdida aumentando los riesgos propios del ejercicio logístico, Calatayud Ruiz (citado por Hummels David, 2001).

A esto se le debe sumar: una infraestructura ineficiente, procesos burocráticos extremadamente extensos, ineficientes y tienden a repetirse requerimientos entre los diferentes entes reguladores de la operación logística, destacando entre otros aspectos las revisiones de la carga en tiempos muy largos por demoras en la inspección que terminan afectando los costos (Ruiz-Rua, Calatayud, Agustina, 2012).

Aunado a ello, es importante mencionar como los altos niveles en temas de inventario también ejercen una fuerza negativa para el incremento de los costos, en el caso de América latina, el almacenamiento de los inventarios se convierte en un costo muy alto, los arriendos con tarifas por encima de los porcentajes rentables para las empresas y los pocos instrumentos que permiten financiar dichos inventarios hacen que en el caso de sur América el valor del producto final se encuentre entre el 9 % y el 50 % del valor del producto.

Para Guasch (2011), estos costos se dividen generalmente en: impuestos, seguros, almacenamiento, costos de capital y la obsolescencia lo cual representa un aumento de tres cuartas partes del valor total del producto final.

3.3.1.5. Cruce de Fronteras y facilitación comercial: este es un factor determinante para el desarrollo eficiente de la actividad logística y de su desempeño en sí, debido en gran parte a que la gestión de aduanas y el cruce fronterizo, si se hace de manera eficiente, permite una disminución notable en los tiempos, ya que generalmente por temas de desconocimientos o falta de alguna documentación el ejercicio

del cruce fronterizo puede convertirse en un obstáculo para los agentes y operadores inmersos en el proceso (Young Esqueda, 2005).

En este orden de ideas, es preciso destacar que los procesos de aduanas, fronteras y entes fiscalizadores han mejorado notablemente en su gestión, articulando la actividad con indicadores internacionales, y trabajando por medio de tratados que permitan hacer mucho más productivo todo el tema del ingreso o salida de mercancía, pero aún se presentan altos costos, como lo indica Cárdenas Urquiaga (2007) se pueden identificar los siguientes requerimientos de información, asociado directamente con la documentación asociada, las demoras en los despachos aduaneros, la poca comunicación entre dichas aduanas y entes de fiscalización, los pocos recursos jurídicos eficientes y los pobres regímenes de tránsito de mercancías.

Según los estudios realizados por (Schwartz, Guasch Wilmsmeier, 2009) las aduanas en América latina representan entre el 4 % y el 12 % de los costos asociados al transporte lo que significa que si se optimiza el tiempo y los procesos estaremos disminuyendo notablemente en los costos de la operación maximizando la cadena valor.

Es así como la gestión aduanera se ve fuertemente afectada por la falta de eficiencia en los indicadores de desempeño logístico para cargue y descargue, los cuales pueden entenderse como: “la modernización de los procedimientos aduaneros, la integración de la administración fronteriza, la adopción del intercambio electrónico de datos, la circulación de cargas en tránsito y la seguridad” (Barbero, 2010, p.46).

Aunado a ello, es supremamente importante destacar que en la actualidad existen muchos mecanismos para el fortalecimiento de la infraestructura, el fortalecimiento para la gestión de los costos. Pero es importante recordar que no solo se debe enfocarse en un solo tipo de transporte sino recordar que el aéreo y fluvial son opciones válidas y eficientes.

3.4. Metodología

La presente investigación debe responder a un tipo y nivel, según Hurtado (2010) “Los métodos, técnicas y estrategias no son genéricos para cualquier investigación, los métodos son diferentes en función del tipo de investigación y del objetivo que se pretende lograr” (p.98), lo que señala este autor es que para este tipo de investigación se tiene que señalar, definir, caracterizar los métodos, y técnicas que se aplican para lograr la descripción precisa del evento a estudiar.

Respecto a las investigaciones descriptivas, Hurtado (2010), explica que “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio” (p. 101). Lo que plantea este autor, es que una vez identificado el fenómeno a estudiar, se tiene que caracterizar lo más preciso posible para conocer y determinar los resultados y así cumplir con los objetivos ya establecidos.

Es nuestra opinión que, dentro de los modelos de investigación, el estudio de las variables se ubicó dentro de un contexto donde el investigador describe situaciones y eventos. Por lo cual, la perspectiva de la investigación está inmersa en el paradigma positivista, el cual busca la confirmación de los supuestos teóricos a través de los

hechos. Según Chávez (2007), el objetivo de este tipo de investigación, “considera a su vez que todo enunciado tiene sentido si es verificable” (p. 33).

De acuerdo con los planteamientos de Sabino (2008) el tipo de investigación se establece en función del tipo de problema y su solución, los objetivos, y la disponibilidad de recursos con los que el investigador cuente al momento de abordar el problema de estudio. De acuerdo a ello, el presente se enmarca en el enfoque epistémico positivista, puesto que se encarga de estudiar los procesos desde una realidad conceptual, para la observación y medición.

Profundizando en el tipo de investigación, se debe indicar que ésta se cataloga por su propósito como aplicada, ya que su finalidad se fundamenta en solucionar el problema planteado con respecto a las variables gestión logística y competitividad. Acerca de esta idea, Sabino (2008) afirma que los estudios aplicados tienen como fin resolver un problema en un periodo de tiempo corto.

En relación al método de estudio manejado, la investigación se cataloga como correlacional, ya que se estudiaron las variables antes mencionadas, buscando la incidencia de una sobre la otra. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2011) indican que los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Así mismo, esta investigación se considera correlacional; al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2011) señalan que los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación que existe entre dos o más variables o conceptos en un contexto particular, en este caso se determina la relación entre las variables gestión logística y competitividad con el fin de establecer si las mismas poseen una relación positiva o negativa de acuerdo a los resultados obtenidos. Dentro de los procesos metodológicos resulta fundamental especificar que la presente investigación es de carácter no experimental, ya que la variable, sus dimensiones e indicadores será analizada en su estado natural, sin la intervención del investigador. A este respecto Méndez (2011) explica que el diseño de tipo no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables, los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos y poder así realizar la interpretación de los resultados pertinentes.

Paralelamente, por la evolución del fenómeno, el diseño se tipifica como transeccional, en cuanto que el estudio conlleva a los análisis de la situación actual de ambas variables dentro del objeto de estudio establecido para la presente investigación, sin considerar cambios en las mismas. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2011) indican, que los estudios transeccionales presentan un panorama del estado de una o más variables en un grupo o más grupos de personas, objetos e indicadores en un determinado momento.

Asimismo, el estudio corresponde a un diseño transeccional correlacional, pues se pretende determinar la relación entre las variables sin establecer relaciones causales, y los fenómenos de relación, se observan y se reportan tal y como lo afirman los autores antes mencionados, realizando una verificación entre los resultados encontrados y la teoría investigada, utilizando los métodos de análisis seleccionados según la escala determinada para la variable de estudio. En la presente investigación, los sujetos objeto de estudio, estuvieron constituidos por gerentes, supervisores, empresarios,

operadores, pertenecientes al departamento Atlántico, miembros de la población correspondiente a la totalidad de las Pymes del sector de los operadores logísticos.

Cuadro 3.1 Distribución de las Unidades de Análisis

EMPRESAS	DIRECTIVOS	COORDINADORES	TOTAL
25	25	25	50
TOTAL	25	25	50

La muestra de la presente disertación es de tipo censal, pues la población señalada es de carácter finito y pequeña para permitir trabajar con todas sus unidades. Por esta razón se prescinde del muestreo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen “en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175), lo cual indica que para este estudio la muestra consta de (50 personas directivos y coordinadores) del sector empresarial objeto de estudio.

Según Sabino (2008) “es necesario partir primeramente de la teoría que ya se ha elaborado y, si se trata de una variable compleja, de las dimensiones en que ella puede descomponerse” (p.97), es decir, equivale a descender el nivel de abstracción de las mismas y así, hacer referencia empírica de estas, implica desglosar la variable por medio de un proceso de deducción lógica o indicadores, los cuales se refieren a situaciones específicas de las variables. En este caso se contempla la definición conceptual de Mora (2011) resalta la definición sobre Gestión logística de GS1 Colombia (Instituto Colombiano de Automatización y Codificación Comercial), “Gestión Logística es el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red logística interna y externa.

Para el proceso de recolección de la información, se consideró conveniente la utilización de técnicas de recolección de datos para medir las variables de estudio. Kerlinger (2002) señala que: “la mayoría de los métodos de recolección de datos que se usan en una investigación psicológica y sociológica son relativamente directos o moderadamente indirectos”. Al respecto, se define la técnica de recolección de datos de este estudio como relativamente directo, debido a que utiliza como medio a dos cuestionarios de recolección de datos primarios. Definiéndose como “primarios” por recoger datos de una fuente de primera mano.

Continuando el autor afirma que el cuestionario simple es aquel en que los encuestados, previa lectura contestan por escrito sin intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación. De acuerdo a los planteamientos realizados en el segmento anterior, se construyeron dos instrumentos, conformados por afirmaciones con selección de respuesta en escala tipo Likert, cuyas ponderaciones van del 1 al 5, asignándoles una escala estadística de medición ordinal.

3.5. Resultados

En la anterior tabla se puede analizar que los resultados de los factores que influyen en el desempeño logístico se encuentran en altos niveles respecto a los factores de desempeño, teniendo como referencia los promedios generados, en donde se cuenta con un 3.6 de promedio. Ya para lo relacionado a la eficacia en los despachos aduaneros se presentó una media de 4.7 en los tres ítems de este indicador donde la mayoría se encontró totalmente de acuerdo. En función al indicador de calidad de la infraestructura que contó con un promedio de 4.5 y gracias a unas tendencias más altas en los relacionado a la incorporación del sector privado en el ejercicio de la concesión para obras que promuevan el eficiente ejercicio para el mejoramiento de los indicadores logísticos el departamento del Atlántico. De igual forma es fundamental destacar que los entes gubernamentales y su actividad en pro al mejoramiento de la infraestructura tienen una gran aceptación por parte de las pyme. Pero se destaca de igual forma que pese a los esfuerzos todavía se presenta una falencia notable en el desarrollo de la infraestructura lo cual termina afectado todos los procesos logísticos de las empresas.

En función al tipo de transporte se manifestó una baja satisfacción respecto a la competitividad de las empresas de operadores logísticos en el departamento del Atlántico, adicional a esto destaca que se enfocan en el transporte terrestre siendo este la alternativa óptima para sus tipos de cliente.

Ya en relación al indicador de puntualidad del despacho, es importante destacar como la tendencia se enfoca a una percepción positiva, respecto de si las empresas poseen una política de puntualidad, pero se destaca como en los ítems 24 y 25 que las organizaciones pese a sus esfuerzos no siempre logran cumplir con los tiempos establecidos dentro de sus respectivas políticas de puntualidad, lo cual termina afectando el normal ejercicio de la operación.

Teniendo en cuenta los resultados presentados es importante destacar que las organizaciones que ejercen ese tipo de procesos de carácter logístico, poseen una debilidad respecto a la estimación de la demanda, lo cual pueda ayudar a establecer un tipo de vinculación entre ellos mismo respecto a los costos y demás.

Cuadro 3.2 Factores Logísticos

Indicador	Ítems	Alternativas de Respuestas											
		SIEMPRE				CASI SIEMPRE				A VECES			
		FA	FR	FR	FA	FA	FR	FR	FA	FA	FR	FR	FA
Eficiencia en los despachos aduaneros	16	42	84 %	2	2	14 %	4	8 %	2	4 %	0	0 %	0
Eficiencia en los despachos aduaneros	17	43	86 %	1	1	2 %	3	6 %	3	6 %	0	0 %	0
Eficiencia en los despachos aduaneros	18	41	82 %	3	3	6 %	4	8 %	2	4 %	0	0 %	0
Calidad de infraestructura	19	40	80 %	3	3	6 %	7	14 %	0	0 %	0	0 %	0
Calidad de infraestructura	20	45	90 %	3	3	6 %	2	4 %	0	0 %	0	0 %	0
Calidad de infraestructura	21	32	64 %	7	7	14 %	4	8 %	3	6 %	4	8 %	4
Tipos de transporte	22	11	22 %	4	4	8 %	5	10 %	3	6 %	27	54 %	27
Tipos de transporte	23	41	82 %	3	3	6 %	1	2 %	2	4 %	3	6 %	3
Puntualidad de los despachos	24	15	30 %	20	20	40 %	15	30 %	0	0 %	0	0 %	0
Puntualidad de los despachos	25	21	42 %	15	15	30 %	9	18 %	5	10 %	0	0 %	0

RESULTADOS

3.6. Conclusiones

Al finalizar el ejercicio investigativo de la presente investigación se logró concluir que dentro de los factores de desempeño logístico, es importante destacar que los despachos aduaneros cuentan con un nivel de eficiencia alto, asociado directamente con la infraestructura, ocasionado en gran parte por la concesión al sector privado, generando un aumento positivo en los indicadores logísticos en el departamento del Atlántico, por su parte sector oficial, especialmente los entes gubernamentales como alcaldías y gobernación han generado una fuerte inversión para el mejoramiento de la estructura logística lo cual ha influido directamente en el desempeño logísticas de las empresas.

En relación al tipo de transporte es preciso destacar que se consideró el transporte terrestre, el transporte fluvial, marítimo y el aéreo. Se enfocó en que las empresas de operadores logísticos en el departamento no poseen una ventaja competitiva en temas de transporte, en gran parte es preciso destacar que las empresas siempre buscan dar respuesta a las necesidades de sus clientes. Otro de los puntos importantes es la puntualidad de los despachos, en la actualidad las empresas poseen una política clara en materia de cumplimiento de los tiempos, pero la información obtenida permite notar que los operadores se enfrentan a un incumplimiento en esta temática, podrían carecer de supuestos totalmente determinísticos en materia de la estimación de la demanda de sus bienes y servicios. Por este motivo es fundamental buscar alternativas para manejar un equilibrio dentro de la disponibilidad de los tiempos, lo cual permitiría que se disminuyeran los costos de transporte, se hace un eficiente sistema de inventarios y se permite una disponibilidad más exequible de los bienes y servicios, lo cual garantizará una mejora integral de los procesos logísticos.

3.7. Recomendaciones

Dentro de las principales recomendaciones es importante destacar la supervisión y planificación del traslado de mercancías desde el punto de origen hasta el cliente final, en segunda instancia es preciso destacar que la cobertura es un área importante, puesto que permite mejorar los tiempos de entrega por medio de flujogramas de procesos. En tercer instancia es importante disminuir los tiempos en temas de almacenamiento en los puntos medios dentro del proceso logístico, lo que se espera es entrar en el menor tiempo posible y salir lo más rápido posible, aumentando la rotación y evitando el uso excesivo de la bodega.

Para finalizar es importante ajustar lo mejor posible el transporte según la planeación de la actividad y generar las mejores rutas de acuerdo a sus condiciones físicas para facilitar el traslado de la producción en el tiempo de la mejor manera posible a un costo más competitivo.

Referencias

1. Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). Informe Sobre Sostenibilidad . Washington D.C.: Inter–American Development Bank.
2. Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). Informe de Sostenibilidad del BID. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
3. Barbero, J. (2010). La Logística de Carga en América Latina y el Caribe. “Una agenda para mejorar su desempeño”. Banco Interamericano de Desarrollo.
4. Cámara de Comercio de Cali. (2013). El ABC de los operadores logísticos. Revista Acción, edición No.152.
5. Cárdenas, D. M., Urquiaga, A. J. (2007). Logística De Operaciones: Integrando Las Decisiones Estratégicas Para La Competitividad. Ingeniería Industrial, 36- 41.
6. Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Ars Gráfica Editores. Maracaibo.
7. Dimitri. (2014). Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Infraestructura y Energía Sostenible. Santiago de Cali.
8. Hernández R. Fernández y Baptista (2011), Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores.
9. Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación. Quirón ediciones. Caracas, Bogotá.
10. Hummels, David. (2001). La naturaleza y el crecimiento de la especialización vertical en el comercio mundial. Revista de Economía Internacional, 75-96.
11. García, L. A. M., Martínez, M. M. (2010). Modelos de optimization de la gestión Logística. Editorial Ecoe.
12. Guasch, J. (2011). La logística como motor de la competitividad en América Latina y el Caribe. 2011: Presentado en el V Foro de Competitividad de las Américas para el Banco Interamericano de Desarrollo y el Compete Caribbean.
13. Kerlinger, F. (2002). Investigación del Conocimiento. Madrid : Mc Graw Hill.
14. Martínez, R (2015). Pymes y la importancia de su certificación. Documento recuperado en sitio web: www.portafolio.co/negocio/logistica- necesita- fortalecerse- llegada- las- Tic. 2012.
15. Méndez, C. (2011). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª edición. México: Imusa.
16. Mora, L. (2011). Gestión logística integral. Colombia: StarkBook Editorial.
17. Ruiz-Rua, A., Calatayud, Agustina. (2012). Mejores prácticas en logística internacional. Mexico : Banco Interamericano de Desarrollo Notas Técnicas IDB-TN-440.
18. Sabino, C. (2008). El Proceso De Investigación. Buenos Aires: Lumen.
19. Sánchez, R. (2005). Provisión de infraestructura de transporte en América Latina: experiencia reciente y problemas observados. United Nations Publications.

20. Schwartz, J., Guasch, J. L., y Wilmsmeier, G. 2009. "Logistics, Transport and Food Prices: Policy Guidance for Improving Efficiency, and Reducing Costs." Washington, D.C.: Banco Mundial.
21. Young, R., Esqueda, P. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. *Revista Latinoamericana De Administración*, 63-78.

CHAPTER 4

PROSPECTIVA DEL TEJIDO SOCIAL Y CORPORATIVO

CAMILO DAZA¹, GUILLERMO LONDOÑO MEZA¹, ANDERSON DOMÍNGUEZ CHAMORRO¹, KENNY GARCÍA SELGUEDO¹

¹Corporación Politécnico Costa Atlántica, Colombia

4.1. Resumen

Cuando se piensa en prospectiva del tejido social, quizás el concepto sea demasiado extenso para ser abarcado en profundidad; la debilidad de esfuerzos de planeación en dinámicas prospectivas sociales ha desdibujado los escenarios de progreso regional en Latinoamérica y el Caribe. Ahora bien, ¿es una responsabilidad exclusiva del Estado proporcionar estos escenarios de desarrollo?; Y ¿puede construirse desde el emprendimiento un abanico disruptivo de escenarios que conlleven a la recuperación del tejido social de una región? Este capítulo de libro busca presentar de manera objetiva respuestas concretas a estos interrogantes.

4.1.1. Palabras clave

Prospectiva, Desarrollo Regional, Emprendimiento, Tejido Social.

Consultorías Empresariales y Negocios Internacionales.

By Gutiérrez Roa, Isamar [et al.] Copyright © 2019 Corporación Universitaria Latinoamericana

4.2. Abstract

When one considers the social fabric's future, perhaps the concept is too broad to be covered in depth. The lack of planning efforts in promising social dynamics has blurred the scenarios of regional progress in Latin America and the Caribbean. However, is it the sole responsibility of the State to provide these development scenarios? And can a disruptive range of scenarios that lead to the recovery of the social fabric of a region be built from the undertaking? This chapter of the book seeks to objectively present concrete answers to these questions.

4.2.1. keywords

Prospective, Regional Development, Entrepreneurship, Social Fabric.

4.3. Introducción

En un mundo empresarial hipercompetitivo, similar a una carrera de relevos, las habilidades de supervivencia se ven limitadas a la visión próxima de los competidores. Una visión a corto o a mediano plazo se ve rápidamente obsoleta por los constantes cambios, transiciones disruptivas y reacciones inesperadas del mercado que hacen cada día, más complejo el entorno. Se hace pertinente pues, una visión objetiva a largo plazo que defina los horizontes de una empresa, una región, o una nación.

Pensar en la Región Caribe como una región capaz de soportar la infraestructura económica de todo un continente era algo impensable algunas décadas atrás; la tendencia política centralista reinante en la época, y la ausencia de planeación en vías e infraestructura, hacían prácticamente imposible un proyecto de desarrollo que abarcara las necesidades mínimas de la región y la catapultaran como un eje importante para la economía del continente completo.

Ahora bien, la prospectiva como ciencia metodológica hace su aparición como una alternativa lógica en la construcción de futuros, no obstante, aún hoy en día se desconoce su pleno potencial, y su capacidad de construcción de realidades cercanas, que permiten al empresario de hoy en día tomar las decisiones correctas basado en su bitácora estratégica (Medina, 2012).

Como parte de ese desarrollo y parte de esa dinámica, se elaboraron en el año 2014 algunos vértices importantes que permearon los gobiernos de paso y permitieron soñar con una realidad diferente a la pasada. Así fue expresado en el documento oficial de la CEPAL citado en Medina (2014): "Los países de América Latina y el Caribe reflejan desde de la construcción de las visiones de futuro el interés decidido de generar políticas públicas y estrategias de desarrollo a largo plazo orientadas a la obtención de mayores niveles de desarrollo para toda la sociedad". Esto es gracias al esfuerzo colaborativo de entidades e instituciones que miraron en la prospectiva un faro de luz que guiaría los destinos de la región.

Ahora bien, ¿es acaso el proceso prospectivo la solución a los problemas actuales de la región? Por supuesto que no. La prospectiva no debe verse como un simple "placebo documental" que cura todos los problemas de una sociedad y los invisibiliza, sino debe ser vista como una herramienta de prevención de futuras enfermedades sociales, ya que evita la gravidez social de los pueblos a través de guías definidas para los tomadores de decisiones.

Hablar de la reconstrucción del tejido social entonces, es una temática compleja que contiene aristas interpoladas entre sí. Aristas que si bien, son dependientes de los actores que las involucran, también poseen movilidad independiente, basados en elementos externos del entorno que las influyen. Por tanto, la prospectiva como herramienta de observación de fenómenos juega un papel vital en la definición del problema real, que pueda que, para algunos actores tenga significados totalmente diferentes. De ahí su complejidad.

Dentro de una perspectiva global acorde con la problemática local se plantean a continuación algunos ejes dinámicos que deben considerarse como retos o desafíos de alto impacto para construir las variables estratégicas. Desde luego, para entender mejor la profundidad de estos conceptos es imperante remitirnos al concepto de desafío global.

Iniciativas como el Proyecto del Milenio (Millenium Project) tal como lo plantea Cordeiro (2011) han promovido la inteligencia colectiva a escala global, como iniciativa para componer recursos, capacidades y mecanismos de gobernanzas que permitan enfrentar macro-problemas de gran complicación. Estos Macro-problemas pueden entenderse como desafíos globales, es decir, vectores de incitación que se convierten en prioridad en la agenda política de las naciones.

Según Cagnin, Amanatidou y Keenan (2011) los desafíos globales cuentan con unos aspectos importantes que pueden ser entendidos bajo la dinámica del tejido social, que las empresas y los jóvenes emprendedores tienen el deber de asumir como desafío generacional propio; creando un ecosistema social de emprendimiento propicio para el desarrollo. Estos desafíos tienen como características principales a saber:

1. Desconocimiento y poco entendimiento desde las causas y consecuencias, logrando múltiples variables, que no ayudan a la gestión pública para poder darles solución.
2. Tienen un eminente potencial de desavenencia y ruptura, y, por ende, generan peligros y conflictos económicos, sociales y ambientales a nivel global.
3. Sobrellevan horizontes temporales de largo plazo, que difunde los marcos de referencia habituales para idear la sociedad.
4. Implican una amplia ambigüedad. Sus límites son nebulosos y sus observaciones requiere puntos de vista disímiles y multidisciplinarios.
5. Su solución requiere una gran capacidad de anticipación e integración de perspectivas en las políticas públicas y de acción colectiva y coordinada de gran escala.

6. Constituyen simultáneamente problemas y oportunidades en búsqueda de la innovación social.

En el marco del posconflicto colombiano, por ejemplo, la aplicabilidad en desafíos globales tiene un protagonismo indiscutible, para entender la complejidad del escenario actual y futuro. Un sistema de emprendimiento que ignore esta realidad está destinado al fracaso, por tanto, si se quiere que los problemas sociales se superen o se mejoren, sí o sí se debe fortalecer la gobernabilidad en la aplicación de políticas de desarrollo. Por su parte, problemas originados por la desavenencia del tejido social, significan debilidad de visión a futuro en esa área determinada. La constante improvisación estatal en aspectos claves del desarrollo regional ha originado una lejanía sistemática del emprendimiento con la realidad social. No obstante, hoy algunos gobiernos en América Latina, buscan reestructurar sus principales organismos de planificación para incorporar al más alto nivel los servicios de prospectiva y estrategia (Cagnin, et al 2011).

Autores como Powell (2012), Cuervo y Máttar, (2014), manifiesta que en América Latina y el Caribe se relatan y se figuran la proyección de logros y resultados, en la construcción de visiones nacionales de desarrollo, algunas con visiones a 5, 10 o 15 años. Algunos de ellos figuran en la tabla 4.1.

La existencia de visiones o pensamiento Nacionales como se evidencia en el anterior cuadro, no generan por si solo una dinamica de proyeccion como se pretende en diferentes paises de America Latina y el Caribe. Esto es solo el principio de la generacion de espacios, momentos, y politicas en pro del objetivo de vision donde cada uno de los paises pretende llegar. Es el momento de la verdad lograr lo “proyectado” a lo ejecutado.

Al considerar los desafíos globales como materia prima de la construcción de escenarios de emprendimiento social, se concluye que todo lo que coexiste en un entorno de emprendimiento es influenciado por todo lo que hay a su alrededor. Es el entorno el que marca la medida de la problemática social; por ello, para darle solución a las problemáticas, se hace necesario, comprender y analizar las causas, verificar sus disrupciones a futuro y equiparar las soluciones que tenemos obtenidas de ellas.

Por consiguiente, los jóvenes emprendedores deben desarrollar y poseer pensamiento disruptivo y creativo, para aportar ideas a dichas soluciones, tratar de que, en todos los niveles de la sociedad, sea el individuo logre la búsqueda y desarrollo de sus propias condiciones y las de otros, y que ello no sea solamente responsabilidad de los gobiernos de paso.

Sin duda alguna, es un trabajo de aporte mutuo, sociedad e individuo. La sociedad desde sus linderos debe empoderar y proporcionar el entorno adecuado para el desarrollo y el individuo debe desarrollar su capacidad colectiva para tomar decisiones y generar soluciones; además es preciso decir que la capacidad para tomar decisiones es directamente proporcional y es símbolo de suma expresión para la capacidad de solución de problemas.

Cuadro 4.1 América latina y el caribe: visiones nacionales de desarrollo

América latina y el caribe: visiones nacionales de desarrollo
Argentina: “Plan Estratégico Industrial 2020 de Argentina” (Powell, 2012; Ministerio de interior (2012) Brasil: “Brasil 2022” (Presidencia de la República, Secretaría de Asuntos Estratégicos, p.104; Cuervo y Máttar, 2013) Chile: “Agenda Chile País Desarrollado: Más Oportunidades y Mejores Empleos 2018” (Ministerio de Hacienda, 2010, 96 p.; Cuervo y Máttar, 2013) Colombia: “2019 Visión Colombia II Centenario” (Resumen Ejecutivo, Presidencia de la República, DNP, 60 p.) Perú: “Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021” (Cuervo y Máttar, 2013) Costa Rica: “Costa Rica Visión a Largo Plazo” (Mideplan, Junio 2012, 334 p.) Jamaica: “Visión Jamaica 2030” (Cuervo y Máttar, 2013) Uruguay: Uruguay 2030 (Cuervo y Máttar, 2013) México: “Visión Nacional 2030: el México que queremos” (Cuervo y Máttar, 2013) Guatemala: “Guatemala Plan Nacional de Unidad Nacional de la Esperanza 2032” (Cuervo y Máttar, 2013) República Dominicana: Desarrollo 2030 de la República Dominicana (Cuervo y Máttar, 2013) Honduras: Visión de País 2010-2038 (Cuervo y Máttar, 2013)

Como consecuencia de esto, podemos deducir que el crecimiento del tejido social es acumulativo, en la medida que sus individuos posean las herramientas y habilidades necesarias para el ejercicio prospectivo. El beneficio social que se propaga a través de la colaboración y la interacción de los actores, trae crecimiento al individuo y unido al crecimiento, se obtienen las posibilidades de llevar al individuo y la sociedad que lo contiene a ganar valor para evolucionar.

¿Cuáles son entonces, esas habilidades prospectivas que hacen de la recuperación del tejido social algo posible desde la perspectiva emprendedora individual y colectiva? A continuación, una lista de las más relevantes.

4.3.1. Capacidad innovadora y de generación disruptiva

Una de las aptitudes más importantes hoy en día en cualquier profesional es la capacidad de generar nuevos caminos de conocimiento. Sin embargo, las entidades educativas y las empresas también están obligadas a abonar terreno para que sus individuos desarrollen la habilidad creativa y den solución más oportuna y eficaz a los desafíos a los que se enfrentan en su actividad cotidiana.

La creatividad para imaginar nuevos escenarios de futuro en la sociedad tiene diferentes focos; es decir, el emprendimiento debería apuntar a diferentes tópicos como pueden ser nuevos productos y/o servicios que apunten a una mejor calidad de vida, nuevos métodos o procedimientos para incrementar la productividad, lograr objetivos administrativos y personales, etc. El proceso disruptivo se presentará a partir de nuevo requerimiento social, una buena idea, un descubrimiento casual o un problema actual en la comunidad que debe ser resuelto. Cualquiera sea el caso, hay dos condiciones para que se dé el proceso disruptivo: el primer requisito es el conocimiento previo del problema u objeto de estudio y, la segunda condición, es que se tenga la capacidad de prospectiva y de romper la realidad existente con los ojos de la imaginación.

4.3.2. Capacidad de contextualización tecnológica e identidad social

Las características intrínsecas de una sociedad se dan por su modo de organizarse. Ese elemento único que sólo ella puede guardar, como su ADN social, que es más que la colección de individuos o elementos, es la valencia entre el interés particular y el interés general. Entre diferencias y armonías, la individualidad se ve reforzada para refutar las diferencias, y ahí es vital que se refuerce la armonía.

Sin embargo, al coexistir en un mundo interconectado y globalizado, esa armonía puede disiparse, lo que obliga a tener una competencia intercultural desde la óptica tecnológica y social. El mundo se ha reducido, la disponibilidad de información es incontable, la comunicación es contigua, las alternativas de comercialización ascienden con rapidez y la posibilidad de acceder a mercados internacionales es muestra de ello, sin embargo, no se tiene una cultura tecnológica aclimatada, naturalizada, y mucho menos hay conciencia tecnológica, lo que en la educación es conocida como competencias TIC.

Estamos en una era de completa transformación, es utópico parar el progreso. A diferencia de las anteriores épocas, se tiene la oportunidad de compartir y colaborar gracias a la coyuntura de la interconexión. Esta situación también ha revolucionado la economía mundial y ha permitido que se utilice cada vez menos dinero en efectivo, modificación en los conocimientos de embarque, cheques, reuniones cortas y ejecutivas reemplazadas por videoconferencias, llamadas telefónicas y el uso extenuante del correo electrónico. En definitiva, hoy la información se transporta a la velocidad de la luz, a través de redes, y está reducida a bits que se almacenan en los computadores, hasta la educación tradicional ha logrado perder fuerza y ser reemplazada por metodologías activas y modalidades como la educación virtual.

Por su parte, Don Tapscott (2000) en su obra “La Economía Digital” habla de seis temas del nuevo aprendizaje en la economía futura. Ellos son:

En primer lugar, cada vez más, el trabajo y el aprendizaje se convierten en lo mismo: “En la antigua economía, las habilidades básicas del trabajador, el albañil o el conductor de bus de la era industrial eran relativamente estables... En la nueva economía, el componente de aprendizaje del trabajo se hace enorme”.

Segundo, el aprendizaje se convierte en un desafío para toda la vida: “En la antigua economía, su vida se dividía en dos períodos: el de aprender y el de trabajar... En la nueva economía, usted tiene que reinventar la base de conocimiento durante toda su vida. Nadie volverá a saber qué es un plan de carrera”.

En tercer lugar, el aprendizaje se está desplazando de las universidades y colegios formales: “Como quiera que la nueva economía es del conocimiento y el aprendizaje forma parte de la actividad económica y la vida cotidianas, tanto las compañías como los individuos han descubierto que necesitan asumir la responsabilidad del aprendizaje para ser efectivos. La empresa se convierte en una entidad educativa con el fin de ser efectivos”.

Cuarto, algunas instituciones educativas trabajan arduamente para reinventarse a fin de llegar a la excelencia, pero el proceso es lento: “La presión intensa ocasionada por el ambiente volátil de los negocios ha obligado a muchas firmas a asumir, aunque sólo parcialmente, el desafío del aprendizaje. Las instituciones de educación formal han sido más lentas en responder. Con profesores titulares, maestros amenazados por la tecnología, menor competitividad y tradiciones educativas que datan de siglos atrás, muchas instituciones de educación se han estancado en el pasado”. En quinto lugar, la conciencia emprendedora a fin de crear empresas para el aprendizaje: “En la actualidad, no existe ventaja competitiva sostenible diferente del aprendizaje organizacional. Es decir, la compañía puede competir sólo si puede aprender más rápido que sus competidores”.

Por último, los nuevos medios de comunicación pueden transformar la educación, creando una ‘info-estructura’ de trabajo-aprendizaje para la economía digital: “La ubicación del aprendizaje se ha proyectado mucho más allá del salón de clase; el aprendizaje ahora se puede dar en el trabajo, en el vehículo o en el hogar. Los paquetes de aprendizaje basados en aulas son sólo la primera oleada, ya que no son digitales ni interactivos”. Ya existen infinidad de programas académicos virtuales en la red, y de todas partes del mundo.

En conclusión, la interconexión global es inevitable, está presente se quiera o no, se acepte o no. La contextualización tecnológica de una sociedad se hace imperante para el desarrollo.

4.3.3. Capacidad de Geo-Globalización de los negocios

Este es el impacto particular que la globalización y el nuevo orden mundial han logrado: que la atmosfera del emprendimiento aumente, se despliegue y se enmarque en una crecida y aguda competencia, enfrentando favoritismos y preferencias, caracterizadas por su constante cambio e inestabilidad, con una influencia multicultural, tecnológica y de nuevos hábitos por parte de los consumidores.

Con referencia a lo anterior, muchas de las entidades, organizaciones y empresas solicitan a las Universidades y/o corporaciones, la respuesta y formación a este nuevo reto, haciendo énfasis en el desarrollo de competencias laborales con conocimientos globales. Por ende, esto conllevará a empresas locales con visión global y competitiva, destacadas por el aprendizaje permanente, con mayor adaptabilidad y elasticidad a los proyectos de emprendimiento. La integración de lo anterior, puede ayudar considerablemente a un mejor afrontamiento frente al mercado local e internacional con sus respectivas fortalezas, riesgos, activos y estrategias directivas, lo que, sin duda alguna, representaría una fascinante y nueva oportunidad para combinar creativamente el espíritu emprendedor o empresario con las necesidades de la sociedad.

El desempeño de “clase mundial” podrá ahora ser medido de manera muy directa por el grado global en que se logre ser actores trascendentes, tener capacidad de serenidad frente a un mundo acelerado, sin perder rapidez y eficiencia en los mercados característicos por tecnologías avanzadas, las telecomunicaciones, y otras TIC; un campo saliente de coyunturas y desafíos para las organizaciones: el nuevo mercado global.

4.3.4. Capacidad de liderazgo colaborativo

El ambiente actual, causante de nuevos esbozos organizacionales y de recientes competencias laborales, exige un liderazgo especial cuyo desempeño debe aventajar las dinámicas individuales para entretenerse en las dinámicas colectivas, conquistando destacados logros. La economía del conocimiento desarrolla nuevos caminos para el liderazgo interconectado entre organizaciones y comunidades, mediante enfoques comunes de construcción conjunta. Se habla que las organizaciones del futuro serán una “fábrica de ideas congregadas”, un “laboratorio social de aprendizaje” para que el proceso de emprendimiento individual se fermente y trascienda a la innovación y a la generación de nuevas propuestas conjuntas.

Lys Marigold citado en Popcorn (1998) en su libro “Clicking” sugiere la idea de un liderazgo colaborativo que debe de hacer click en las organizaciones futuras aduciendo a la sigla Click en inglés:

C: “Courage”, que implica el coraje de abandonar conceptos tradicionales y reconocer que las cosas están cambiando.

L: “Letting go”, que quiere decir liberarse de lo viejo y desarrollar nuevas ideas.

I: “Insight”, para sugerir una actitud introspectiva y descubrir lo que hacemos bien y lo que debemos mejorar.

C: “Commitment”, el compromiso de ser fiel a una idea.

K: “Know How”, que tiene que ver con saber cómo hacer cosas.

La sugerencia es hacer “click” con las estructuras de liderazgo tradicionales, pesadas y monótonas, y trabajar en el diseño de una estructura colaborativa que permita tener la suficiente agilidad para responder a las necesidades sociales cada vez más exigentes del entorno futuro.

Los permanentes cambios en los vectores de futuro crean oportunidades tanto para emprendimientos de gran dimensión como para los de menor tamaño y complejidad. Pero sólo accederán a ellas quienes tengan la suficiente flexibilidad y capacidad de adaptación. Es posible que el no aprovechar coyunturas favorables se convierta en un factor de vulnerabilidad para cualquier empresa; el gran reto está en crear un futuro deseable basado en experiencias compartidas.

Nuevos horizontes y nuevas exigencias, demarcan al liderazgo colectivo, desde lo originado por los diferentes contextos (económico, social, político y cultural). Sin duda alguna, esto ha propiciado que este tipo de liderazgo sea un principio de éxito, debido a las reestructuraciones a las que se han visto sometidas las organizaciones. Se debe destacar el esfuerzo colectivo para mantener un nivel competitivo con tanta proliferación de competencias y de las distintas exigencias del mercado regional y global. Esta competencia sin duda exigirá evolucionar hacia estructuras y procesos de trabajo más dúctiles, elásticos y eficientes, con características de aprendizaje tales como autónomo, colectivo, activo y adaptativo que permita competir en este mercado global.

4.3.5. Capacidad de Autogestión de la incertidumbre social

Entender el complejo proceso de autogestión de una sociedad es básicamente concebir la misma como una entidad evolutiva que trasciende las líneas temporales y reflexiona sobre su futuro de manera metodológica y taxativa. Esto incluye la capacidad de autoreconocerse como cultura, autoformarse como sociedad y autodesarrollar competencias que ayude al análisis y resolución de desafíos específicos del futuro como región. Tal como lo describe Tobón, (2001):

“Aprender a convivir y a trabajar en colectividad, mediante lo cual se pretende que las personas se formen en competencias psicosociales que las habiliten para participar y cooperar con los demás, descubriendo al otro y estableciendo objetivos comunes a futuro”. Sin embargo ¿Es acaso el futuro algo vedado por las telas de la incertidumbre?, ¿cómo construir un tejido social con un pasado cada vez más opaco, un presente afilado por la realidad y un futuro totalmente incierto? La respuesta está en la perspectiva de tiempo.

Para los Aymara, un pueblo que habita en los Andes en Suramérica entre Bolivia y Chile, el futuro espera atrás y el pasado se ve adelante, tal como lo afirma Núñez y Sweetser (2006). Por supuesto, cada idioma refleja la visión de mundo y la expresión o forma. En el caso del idioma Aymara, es muy importante determinar la presencia

del orador, para comprobar cómo sucedía la acción. Esto quiere decir que mientras no esté al alcance de los sentidos, no se da nada, por seguro. Por consiguiente, el futuro estaría detrás de uno, ya que no es visible; y el pasado, al frente, visto o visible y en cierta forma, siempre presente en la memoria. Esto nos ilustra de forma básica un principio fundamental para la recuperación del tejido social: Es imperante una memoria histórica saludable (pasado), un enfoque decisor acertado (presente) y una prospectiva enfocada al descubrimiento disruptivo (futuro) para construir cambio.

La construcción de escenarios futuros es un ejercicio propio de la prospectiva; sin embargo, la construcción de tejido social tiene componentes temporales más complejos que se deben considerar.

Hay que entender que toda sociedad tiene un pasado construido por sus propias experiencias, la historia se confecciona a partir de las realidades colectivas de una comunidad; somos el fruto de nuestras decisiones pasadas como sociedad, pues elegimos nuestros gobernantes, basados en nuestra "percepción histórica de la realidad" ellos definen el curso complejo de la historia futura. La posibilidad de una disrupción social es mínima si el enfoque de participación de las comunidades implicadas es reducido significativamente por su apatía colectiva (Hernández, 2012).

4.4. Conclusión

El nuevo enfoque del desarrollo regional prospectivo, antes que el desarrollo de compleja infraestructura y tecnología, está en el ser humano como núcleo de esa sociedad, partiendo de la aceptación de la realidad pasada y presente, tomando relevancia la realidad futura en la autogestión de la incertidumbre social, llamada también "escenarios alternativos". La tarea de mayor envergadura es la implementación de un proceso de aprendizaje permanente, es decir, evolutivo. Como individuos hemos evitado el roce de la responsabilidad social, al delegar los destinos de una región a los gobernantes de paso, sin un apropiado escenario disruptivo co-construido por sus propios actores. De acuerdo con el pasado del núcleo social, será nuestra actitud frente al proceso de construcción del presente y de prospección para toda la vida.

El denominador común de esta llamada era del emprendimiento es la búsqueda constante de soluciones para la evolución de la sociedad, orientada a la creación permanente de valor y a la competitividad sostenida en un entorno en constante cambio.

Por ello, en esta era de lo incierto, en donde las constantes de cambio y los vectores estratégicos se mezclan en una matriz completa de posibilidades, la prospectiva de emprendimiento social adquiere un sitio protagónico. Para ello hay que elevar los conocimientos, apoyarse en la tecnología y enfocarse hacia una apertura mental disruptiva que favorezca el desarrollo de nuevas aptitudes como lo son el aprender a aprender, desarrollar esquemas de colaboración y comunicación, poseer pensamiento creativo para dar solución a los problemas, asimilar la cultura tecnológica y la cultura global de los negocios, desarrollar el liderazgo y auto-gestionar el desarrollo profesional.

Referencias

1. Cordeiro., J. (2011). Latinoamérica 2030: Estudio Delphi y escenarios. Recuperado en: <https://www.prospectiveyestrategia.cl/pdf/2030.pdf>
2. Cagnin, C., Amanatidou, E Keenan, M. (2012). Orienting European innovation systems towards grand challenges and the roles that FTA can play. *Science and Public Policy*. 39. 10.1093/scipol/scs014.
3. Cuervo, L M Máttar, J. (2013). Prospectiva y desarrollo: El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020. CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
4. Cuervo, L M , Máttar, J. (2014). Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro. Primer informe de los diálogos ministeriales de planificación. CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
5. Hernández, A. (2012). Teoría y práctica de la planificación en América Latina. Construyendo visiones de país por medio del diálogo social. Recuperado en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/9349>
6. Medina, J. (2012) La prospectiva y la necesidad de un nuevo paradigma de planificación en América Latina, documento presentado en el curso “Planificación, gobierno y desarrollo”, Cartagena de Indias, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)/Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID).
7. Medina, J. (2014) Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
8. Mininterior (2012). Plan estratégico 20 20. Recuperado en <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Estrategico-Industrial-2020.pdf>
9. Popcorn. F. (1998). Tiempos Turbulentos. Entrevista en la Revista Gestión. Número 3, mayo de 1998. Casa Editorial de El Tiempo.
10. Powell, A. (2012). El mundo de los senderos que se bifurcan: América Latina y el Caribe ante los riesgos económicos globales, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.
11. Nuñez, R. Sweetser. E. (2006). "With the Future Behind Them: Convergent Evidence from Aymara Language and Gesture in the Crosslinguistic Comparison of Spatial Construals of Time". (An analysis of the temporal vision in the Aymara culture.)
12. Tapscott, Don (2000). La economía digital. Bogotá. Ed. McGraw-Hill.
13. Tobón, S. (2001). Aprender a Emprender: Un Enfoque Curricular. Medellín: Ed. FUNORIE.

CHAPTER 5

ANÁLISIS DEL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN COMO FACTORES CLAVE EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

ANGÉLICA JIMÉNEZ-CHÁVEZ ¹, YOLANDA VEGA-SAMPAYO ¹, ENOHEMIT OLIVERO-VEGA ¹, JOSÉ RODRÍGUEZ-CASTELLÓN ¹

¹ Universidad Simón Bolívar, colombia

5.1. Resumen

En el presente capítulo se analizan el emprendimiento y la innovación como factores elementales en la competitividad empresarial, para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta el enfoque de investigación cuantitativo, el diseño de investigación fue de carácter transversal, en el cual se aplicó el método descriptivo, la técnica de investigación empleada fue analítica documental. Teniendo como resultados la importancia del emprendimiento y la innovación en materia de competitividad empresarial a partir de esta investigación se logró determinar que existen grandes expectativas y retos en relación a estos temas como prioridad en el desarrollo de la competitivo de las empresas, y la necesidad de generar una cultura innovadora sostenible en las mismas con el fin de poder enfrentar la dinámica de los mercados.

Consultorías Empresariales y Negocios Internacionales.

By Gutiérrez Roa, Isamar [et al.] Copyright © 2019 Corporación Universitaria Latinoamericana

5.1.1. Palabras clave

Emprendimiento, Innovación, Competitividad, Empresas.

5.2. Abstract

In this chapter, entrepreneurship and innovation are analyzed as elementary factors in business competitiveness, for the development of this research the quantitative research approach was taken into account, the research design was of a transversal nature, in which the descriptive method, the research technique used was documentary analysis. Taking as a result the importance of entrepreneurship and innovation in business competitiveness from this research was able to determine that there are great expectations and challenges in relation to these issues as a priority in the development of competitive business, and the need to generate a sustainable innovative culture in them in order to face the dynamics of the markets.

5.2.1. keywords

Entrepreneurship, Innovation, Competitiveness, Business.

5.3. Introducción

En la actualidad el desarrollo del emprendimiento y la innovación forman parte de esa estrategia esencial y determinante que conlleva a las organizaciones al desarrollo de nuevas técnicas empresariales que les permitan alcanzar sus objetivos, con el fin de poder responder efectivamente a las necesidades y exigencias del entorno cambiante. En este sentido, es imprescindible la implementación de estos términos como elementos fundamentales para aquella organización con deseos de alcanzar niveles de competitividad y situarse un paso delante de la competencia.

Referentes Conceptuales del Término Emprendimiento

El emprendimiento es un concepto que se encuentra íntimamente ligado al accionar de una persona, por consiguiente, el individuo emprendedor se caracteriza principalmente por tener la capacidad de identificar problemas y de buscar alternativas de solución, se traza objetivos, controla su destino, se enfoca en la búsqueda de prestigio y reconocimiento. Asimismo, la acción del emprendedor está direccionada al alcance de los objetivos organizacionales, mediante la puesta en marcha de un método organizado de relaciones interpersonales y con la unión de recursos (Salinas Osorio, 2012).

Al respecto Baumol (1990), señala que el emprendedor se desenvuelve en un ambiente económico y social, debido a la interconexión entre su contexto interno, es decir, factores personales y su contexto externo o factores del entorno. De esta forma el emprendedor incurre en una serie de habilidades, cualidades, capacidades psíquicas e intelectuales que le permiten interactuar para establecer el equilibrio en el desempeño de sus actividades y en el logro del éxito (Herrera Gutiérrez, 2014).

Por otro lado, se analiza que el emprendimiento es un proceso que inicia con la identificación de oportunidades y la toma de decisiones enfocadas al aprovechamiento de estas, a través de la ejecución de una serie de acciones técnicas que puedan generar transformaciones de distinto orden, en pro de obtener distinciones que se vean reflejadas en un bienestar de la sociedad y a su vez permanezca en el tiempo (Olivero, Barrios, Acosta, Núñez, Miranda, Prada Osorio, 2018).

Estos planteamientos señalan la importancia del emprendimiento para contrarrestar la dinámica y los desafíos que enfrentan actualmente los empresarios y las organizaciones. Es por ello que las funciones de un emprendedor deben radicar en la transformación y revolución del modelo de producción, al explotar una idea o iniciativa propia, en pro de producir un nuevo producto o el mejoramiento de uno existente.

Frente a lo expuesto por los diferentes autores, respecto al termino emprendimiento, este se puede definir como esa actividad clave que permite fortalecer el desarrollo productivo, económico y social de una organización, que a su vez promueve el progreso y los niveles de competitividad no solo desde la empresa sino de un país en general.

Referentes Conceptuales del Término Innovación

La innovación, es de gran importancia debido a que cristaliza las ideas originales, bien sea en bienes, productos, servicios al igual que políticas tangibles. Es por ello que, la innovación tiende a incrementar el fortalecimiento económico, el comienzo de mejores productos o servicios, así como soluciones optimas frente a posibles riesgos que puedan surgir en un mercado dinámico y altamente competitivo (Córdoba, Castillo Castillo, 2018).

En este orden de ideas, Shapiro (2005) afirma que la innovación es la capacidad que tiene una empresa para transformarse a sí misma rápida y continuamente, con la finalidad de generar valor y reconocimiento. Sin embargo, López, Montes, y Vázquez (2003), señalan que la innovación comprende un extenso conjunto de actividades al interior de las empresas, enfocadas a la generación de nuevos conocimientos tecnológicos y al mejoramiento del uso de los existentes (Mathison, Gándara, Primera García, 2007).

Por su parte, Schumpeter (1939), menciona que las oportunidades empresariales se pueden presentar en cualquier sector de actividad, al igual que en un momento dado del tiempo, no obstante, afirma que en los sectores en el cual se desarrollen innovaciones será donde existan niveles más altos de oportunidades (Cáceres Aceytuno, 2008).

En otro concepto se tiene analiza que la innovación es un factor fundamental en el progreso de un emprendedor, ya que es el motor de desarrollo y competitividad, de las empresas, así como de las regiones y los países. Por tanto, es importante no solo para el crecimiento de una organización, sino también en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Zayas, Aguirre, Mejía Avilés, 2017), desde este enfoque, el desarrollo de innovación es una herramienta de gran potencia que permite el alcance del éxito organizacional y también contribuye en su desarrollo económico.

En este orden de ideas, de acuerdo con Sundbo (1998), se analiza la innovación desde el punto de vista económico como la actividad que genera un crecimiento

en este sector y que guarda relación con en el entorno político y económico, ya que estos entornos unidos deciden el rumbo que tomarían las decisiones en materia de innovación para alcanzar niveles de competitividad representativos (González, 2014).

Sin embargo, para alcanzar el crecimiento económico empresarial desde la perspectiva económica, es necesario tener el conocimiento total del sector y el diseño de estrategias encaminadas al logro de ventaja competitiva, puesto que es un factor determinante y para esto el desarrollo de innovación es un elemento importante en este proceso (Porter, 2009; Avendaño, 2012). De igual forma, en la realidad actual marcada por los continuos cambios y crisis de distinta índole, tanto financiera, como política, social, ambiental entre otras, es inminente la necesidad de desarrollar innovaciones que permitan contrarrestar situaciones que se presentan en el diario vivir, en pro de generar oportunidades que conlleven a un progreso competitivo sostenible (Flores, 2015).

Referentes Conceptuales del Término Competitividad

La competitividad se caracteriza por ser generadora de una estrategia en la empresa, que pretende moldear la cadena de valor a nivel global, por esta razón, existe la posibilidad de que la empresa pueda optar por la generación de la mayor parte de sus insumos en forma interna o bien sea que opte por la generación de una cadena global de valor que le ofrezca beneficios, reconocimiento y una mejor posición frente a sus competidores del mercado (Olivares, Castro, Peralta, Espinoza Suástegui, 2019).

Desde este enfoque, la competitividad posee una ventaja basada en el dominio de una empresa cuya característica, habilidades, recursos y conocimientos se dirigen en la contribución del aumento de su eficiencia y por ende en el distanciamiento de la competencia (Corona, 2002).

Por otro lado, Porter (1990) comenta que para que un país sea competitivo, depende en gran medida de la capacidad que tenga para innovar y mejorar, ya que una empresa logra ventaja competitiva a través de las innovaciones. Por ende, se debe competir en innovación y para ello se tiene que invertir en I+D+I, pero es necesario que se asuma en las empresas como una de las actividades más a realizar dentro de las mismas. Por esta razón debe gestionarse y formar parte de cultura empresarial (Botero, 2014).

Siguiendo la misma línea, la competitividad se enmarca en el proceso de integración dinámica de países y productos en los mercados internacionales, que a su vez depende de las condiciones tanto de la oferta como de la demanda (Porter, 1991; Ibarra, González, Demuner, 2017). Además, la competitividad implica el planteamiento y desarrollo de cualquier iniciativa o idea de negocio, lo cual contribuye en una evolución tanto del modelo de empresa al igual que del empresario (Pérez, 2007). No obstante, el proceso de la competitividad solamente se logra salir victorioso aquella organización que esté en capacidad de revisar continuamente sus paradigmas y estructuras, con el fin de poder adaptarse a las nuevas condiciones del entorno (Medina, 2017).

Lo anterior indica que el desarrollo del emprendimiento e innovación conllevan a las empresas alcanzar niveles competitivos económicos y regionales. Debido a que, la implementación de dichos términos al interior y exterior organizacional permite la

generación de un plus diferenciador que conduce al progreso y posicionamiento en materia de competitividad de la empresa.

5.4. Metodología

El método de investigación empleado, se basó en el enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza principalmente por obtener respuestas de una población mediante una serie de interrogantes específicos, de igual forma, implica el análisis numérico y estadísticos, basado en el estudio probabilístico y la manera particular de investigar cada situación. Desde esta perspectiva, el método cuantitativo utiliza la recolección de datos con la finalidad de probar hipótesis y teorías a través de la medición numérica y el análisis estadístico, en busca de poder determinar las pautas de comportamiento de un fenómeno que es objeto de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para el desarrollo de este estudio, el tipo de investigación que se empleó fue descriptivo, debido a que este tipo de estudio involucra la descripción detallada de la conducta del fenómeno que está siendo objeto de análisis. Por consiguiente, este tipo de investigación tiene como finalidad estudiar las características esenciales de un fenómeno existente (Salkind, 1999).

En relación al diseño de investigación empleado en este trabajo, fue transversal el cual radicó en la observación y el análisis de una revisión documental con el fin de obtener la información requerida para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, asimismo, la revisión documental representó un factor esencial en el proceso de estudio, ya que se logró garantizar que la obtención de los datos fuera relevante para el mismo. Por tanto, la revisión documental implica la descripción detallada del tema investigado, del mismo modo comprende la determinación significativa de la investigación, en pro de probar la particularidad de la misma (Gómez, Fernando, Aponte Betancourt, 2014).

En cuanto a la población, para este trabajo estuvo representada por las diferentes bases de datos científicas y categorizadas, así como el abordaje de páginas web legales que contenían información acorde y relacionada con el tema a investigar. Por ende, la población forma parte del total de un fenómeno de estudio, a su vez, indica la conformación de la totalidad de unidades de análisis que componen un fenómeno de investigación (Tamayo, 2007).

Por último, la técnica empleada en el presente trabajo, residió en el análisis documental basado en las operaciones intelectuales, las cuales permitieron describir y representar la documentación en forma sistemática. Igualmente, se logró la comprensión del procesamiento y el análisis que implica la descripción precisa de las distintas fuentes de información que fueron consultadas en este estudio (Dulzaides Molina, 2004).

5.5. Resultados

En lo referente a los resultados de este estudio, se comenzó por analizar el Índice Global de Emprendimiento (IGE), el cual se caracteriza principalmente por estudiar la relación existente entre el espíritu empresarial, el desarrollo económico y la prosperidad. Este es un trabajo realizado por el Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global (GEDI sus siglas en inglés), una organización sin fines lucrativos y dedicada especialmente a evaluar los niveles del desarrollo del emprendimiento (Concejo Nacional de competitividad, 2018).

Bajo este concepto el índice se enfoca en evaluar tres componentes esenciales para el desarrollo del emprendimiento, el primero reside en las actitudes emprendedoras en el que busca definir los sentimientos generales de la población en cuanto al reconocimiento de oportunidades de negocios y la capacidad de aceptar los retos de ligados a las habilidades para iniciar una idea de negocio de forma exitosa. El segundo lo conforma las habilidades emprendedoras, significa esa capacidad que tiene el individuo para sacar adelante su negocio en un determinado sector; y el tercer componente hace referencia a las aspiraciones emprendedoras, en las cuales se refleja los primeros pasos del desarrollo del emprendimiento. A continuación, se observan los 10 países más emprendedores a nivel mundial, ver figura 5.1.



Figura 5.1 Los Países más Emprendedores del Mundo

Desde la información evidenciada en la tabla anterior, y de acuerdo con lo reportado por el índice global de emprendimiento para el año 2018, el país más emprendedor fue Estados Unidos. Para este año su puntuación fue de un porcentaje 83.5/100, el cual le permitió ubicarse en el ranking número 1, mientras que Suiza, le siguió de segundo en la lista, con un puntaje de 78/100. Permitiéndole posicionarse en el segundo lugar, en tercer lugar, Canadá con un porcentaje de 75, 6/100, en cuarto lugar, Suecia con un valor 75,5 y en el quinto lugar Dinamarca con 74,1. Le siguen Islandia en el sexto puesto con 73,5, en el séptimo puesto Australia con 72,5 en el octavo Reino Unido con 71,3, Irlanda de noveno con 71 y Holanda con 67,8 respectivamente (Concejo Nacional de Competitividad, 2018).

Por su parte, los países Latinoamericano y del Caribe, el índice evidencia que, a pesar de ser subdesarrollados en comparación con Europa, Norte América y Asia, sin embargo, presentaron un fuerte avance en el desarrollo de la actividad emprendedora. Esto se vio reflejado en el crecimiento económico sostenido de muchos países que conforman dicha región, ver la siguiente tabla (Concejo Nacional de Competitividad, 2018).

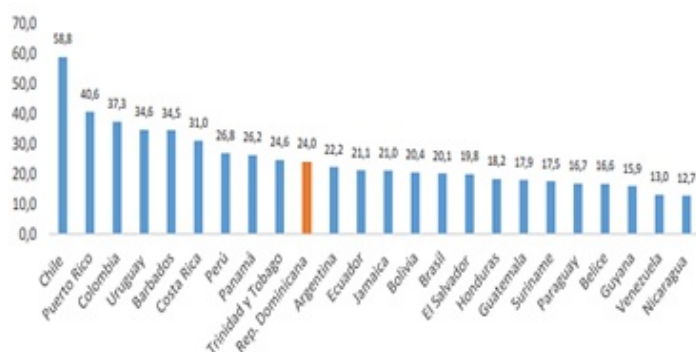


Figura 5.2 Índice Global del Emprendimiento en Latinoamérica y el Caribe 2018

Partiendo de los datos evidenciados en el gráfico anterior, se puede observar que para el 2018 el país con mayor desarrollo de emprendimiento de la región fue Chile, al ocupar la posición número 18 a nivel global. Esta puntuación sitúa a Chile en el Índice Global de Emprendimiento con un porcentaje de 58.8/100 en cuanto a la actitud emprendedora. Seguidamente se encuentran los países de Puerto Rico y Colombia, con valoraciones de 40.6/100 y 37.3/100, respectivamente. Por su parte, Puerto Rico presentó un mejor desempeño en las competencias para emprender, mientras que, Colombia obtuvo su mejor puntuación en las aspiraciones emprendedoras (Concejo Nacional de Competitividad, 2018).

Desde el punto de vista de las puntuaciones registradas en el índice global de emprendimiento, es evidente que se debe seguir trabajando en el desarrollo de la actividad emprendedora con la finalidad de fortalecer su potencial en todas sus dimensiones. Ya que solo se mantienen en ideas o aspiraciones que en su defecto no se materializan y por tanto reflejan el poco desempeño en el ranking del emprendimiento.

Generalmente se logra observar que Latinoamérica y el Caribe muy a pesar de sus avances en el desarrollo del emprendimiento, también es cierto que presenta niveles bajos en comparación con otros países, ya que constantemente debe enfrentarse a diferentes desafíos principalmente por ser una región con mayor grado de desigualdad en lo referente al crecimiento económico y sus organizaciones políticas; aunque muchos países han logrado conseguir y mantener un progreso en los últimos años, no obstante, existen falencias en el mejoramiento de aspectos relacionados con el desa-

rollo económico, la calidad de vida y la falta de oportunidades para sus habitantes (Concejo Nacional de Competitividad, 2018).

Por otra parte, actualmente el desarrollo de innovación es un fenómeno que cada vez más está cobrando fuerzas en las empresas debido a su influencia en el progreso económico y al desarrollo humano, por ende, al momento de analizar la importancia de la innovación en el progreso económico empresarial, es necesario hacer énfasis en los efectos que ocasiona sobre el crecimiento del sector económico y social (Galindo, Ribeiro Méndez, 2012).

En este sentido, se analiza el Índice global de Innovación para el año 2018, el cual posiciona a Suiza en el primer lugar como el país más innovador, mientras que países bajos bajó al segundo lugar. Por su parte Suecia evidenció un bajo retroceso al descender del segundo lugar al tercero, mientras que Estados Unidos descendió del cuarto puesto al sexto. Por otro lado, los países más destacados en ascender fueron Irán, Albania, Egipto y Georgia. A diferencia de Macedonia, Costa de Marfil, Bolivia, Mauricio e Islandia, quienes descendieron en gran medida; ver figura 5.3.

Mejor posición	Puntaje		Posición		Variación
	2018	2017	2018	2017	
Suiza	68,4	1	1	0	0
Países Bajos	63,3	3	2	+1	+1
Suecia	63,1	2	3	-1	-1
Reino Unido	60,1	5	4	+1	+1
Singapur	59,8	7	5	+2	+2

Mejor variación	Puntaje		Posición		Variación
	2018	2017	2018	2017	
Irán	33,4	75	65	+10	+10
Albania	30	93	83	+10	+10
Egipto	27,2	105	95	+10	+10
Georgia	35	68	59	+9	+9
Bosnia y Herzegovina	31,1	86	77	+9	+9

Peor posición	Puntaje		Posición		Variación
	2018	2017	2018	2017	
Yemen	15	127	126	+1	+1
Togo	18,9	125	125	0	0
Burkina Faso	18,9	120	124	-4	-4
Costa de Marfil	20	112	123	-11	-11
Níger	20,6	123	122	+1	+1

Peor variación	Puntaje		Posición		Variación
	2018	2017	2018	2017	
República de Macedonia	29,9	61	84	-23	-23
Costa de Marfil	20	112	123	-11	-11
Bolivia	22,9	106	117	-11	-11
Mauricio	31,3	64	75	-11	-11
Islandia	51,2	13	23	-10	-10

Figura 5.3 Índice Global del Emprendimiento en Latinoamérica y el Crie 2018

A nivel de Latinoamérica cabe resaltar que Chile al igual que en el desarrollo de emprendimiento también obtuvo un mejor desempeño en Innovación al posicionarse en el puesto 47, mientras que Panamá retrocedió en gran medida al ocupar la posición 70, cediendo siete posiciones. Por su parte Colombia ocupó la posición 63 recuperando dos posiciones a nivel mundial, Guatemala en el puesto 102, El Salvador 104, y Honduras 105 fueron los que quedaron en las últimas posiciones de Latinoamérica. En el tema de Variación, solamente cuatro países logaron evidenciar mejoras en este escalafón estos fueron: Brasil (+5), Uruguay (+5), Colombia (+2) y México (+2). Ver figura 5.4.

En relación a los niveles de competitividad se tuvo en cuenta el informe Nacional de Competitividad (INC), el cual consiste en una publicación anual en la que se proporciona información actual y adecuada acerca del estado que presentan algunas áreas empresariales que son consideradas críticas para la competitividad de un país.

Mejor posición	Puntaje		Posición		Variación
	2018	2017	2018	2017	
Chile	37,8	46	47	47	-1
Costa Rica	35,7	53	54	54	-1
México	35,3	58	56	56	+2
Uruguay	34,2	67	62	62	+5
Colombia	33,8	65	63	63	+2

Mejor variación	Puntaje		Posición		Variación
	2018	2017	2018	2017	
Brasil	33,4	69	64	64	+5
Uruguay	34,2	67	62	62	+5
Colombia	33,8	65	63	63	+2
México	35,3	58	56	56	+2
Chile	37,8	46	47	47	-1

Peor posición	Puntaje		Posición		Variación
	2018	2017	2018	2017	
Paraguay	28,7	85	89	89	-4
Ecuador	26,8	92	97	97	-5
Guatemala	25,5	98	102	102	-4
El Salvador	25,1	103	104	104	-1
Honduras	24,9	104	105	105	-1

Peor variación	Puntaje		Posición		Variación
	2018	2017	2018	2017	
Panamá	32,4	63	70	70	-7
Ecuador	26,8	92	97	97	-5
Paraguay	28,7	85	89	89	-4
Guatemala	25,5	98	102	102	-4
Argentina	30,7	76	80	80	-4

Figura 5.4 Desempeños y evoluciones destacadas de países en Latinoamérica

Desde esta perspectiva cabe destacar que las posiciones en los rankings globales del INC involucran en este caso que Colombia no ha progresado en cuanto al lugar que ha venido ocupando en América Latina, puesto que al mismo tiempo que Colombia retrocede, otros países se destacan por continuar avanzando. En este caso solo logró avanzar una posición en los últimos diez años, pasando a ocupar en quinto lugar en la región, mientras que países como Uruguay y Perú han logrado avances significativos y acelerados desde que comenzó su medición, ver figura 5.5.

2007-2008		2018-2019	
1	Chile	1	Chile
2	México	2	México
3	Panamá	3	Uruguay
4	Costa Rica	4	Costa Rica
5	El Salvador	5	Colombia
6	Colombia	6	Perú
7	Brasil	7	Panamá
8	Uruguay	8	Brasil
9	Argentina	9	Argentina
10	Perú	10	República Dominicana

Figura 5.5 Evolución de Colombia y otros países de América Latina en el IGC del WEF, 2007 a 2019

Siguiendo la misma línea cabe resaltar que el índice global de competitividad se encarga de medir la capacidad que tiene un país para lograr un crecimiento sostenido en largo plazo, en lo concerniente a sus recursos materiales, al igual que inmateriales con los cuales dispone y también de su capacidad para abastecer a su población de un

alto nivel de prosperidad. Esto se relaciona con los acelerados cambios tecnológicos que incurren en la llamada revolución industrial 4.0, definiendo las nuevas tendencias analíticas que deben utilizarse en el abordaje de la competitividad y desde un enfoque más dinámico y global ver la siguiente tabla (Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, 2019).



Figura 5.6 Índice Global de Competitividad 2018

Con los resultados expuesto en el gráfico anterior se puede observar claramente que a nivel mundial, Estados Unidos con un puntaje de 85,64 se posiciona como el país más competitivo del mundo, le sigue Singapur con una puntuación de 83,48, por su parte Alemania se ubica con 82,84, Suiza con 82,59, Japón con 82,47, Holanda con 82,38, Hong Kong con un puntaje de 82,25, Reino Unido se ubica con 81,99, Suecia con 81,66 y Dinamarca con una puntuación de 80,62 (Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, 2019).

A nivel Latinoamericano se observa que al igual que los puntajes anteriores, Chile continúa liderando el grupo de los países más competitivos de la región al presentar una puntuación de 70,26, seguido de México con 64,6, continúa Uruguay con 62,69, Costa Rica con 62,14 y Colombia con 61,63. Los puntajes más bajos de la región los obtuvieron las regiones de Venezuela con 43,17 y Haití con 36,45, observar la siguiente figura 5.7..

5.6. Conclusión

Con el análisis de este estudio se logró evidenciar la importancia que tienen el emprendimiento y la innovación con base central en el desarrollo competitivo de una empresa, debido a que la implementación tanto del emprendimiento como de la innovación, permiten que la empresa logre ventaja competitiva. Esto demuestra la importancia de aprovechar al máximo todos los recursos, capacidades y habilidades que posee una empresa y que se requieren para el desarrollo de la actividad empre-



Figura 5.7 Índice de Competitividad a nivel de Latinoamérica 2018

dedora e innovadora con la finalidad de alcanzar el máximo posicionamiento a nivel mundial.

De acuerdo con lo reportado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en su informe 2017-2018, se evidencia que la mayoría de los emprendedores crea sus empresas basados en una oportunidad y no están enfocados en una necesidad, por esta razón los niveles de emprendimiento se mantienen estables a nivel mundial y el dominio de este se refleja motivado a través de las oportunidades.

Por otro lado, en los niveles de innovación se presenta para la empresa como ese motor que determina el crecimiento económico empresarial, puesto que conlleva no solo al crecimiento de la empresa y los empresarios, también en el aumento de la productividad y la generación de empleos.

Para finalizar, lo anterior señala la importancia que tiene el desarrollo de la innovación y el emprendimiento, por lo que a través de estos elementos se puede lograr ventaja competitiva tanto a nivel regional como internacional. También evidencia la necesidad de aprovechar al máximo los recursos, capacidades y habilidades que se requieren en el progreso de la actividad emprendedora e innovadora con la finalidad de alcanzar una posición competitiva que demuestre el reconocimiento positivo de la organización.

Referencias

1. Avendaño C., W. (2012). Innovación: Un proceso necesario para las Pequeñas y Medianas Empresas del Municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, 15 (31), 187-207.
2. Baumol, W. (1990). "En tre pre neurship: Pro duc ti ve, Unprod uc ti ve, and Destruc ti ve". *The Jour nal of Po li tical Eco nomy*. Vol. 98. No. 5. University of Chi ca go Press. U.S.A. Par te 1. Pp. 893- 921.

3. Botero, L. (2014). Internacionalización Y Competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22 (32), 187-196.
4. Cáceres, R., Aceytuno, M. (2008). La innovación como fuente de oportunidades empresariales. *Revista de Economía Mundial*, (19), 135-156.
5. Corona, L. (2002). Innovación y Competitividad Empresarial. *Aportes*, vol. VII, No. 020. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla México. Pp, 55-65.
6. Concejo Nacional De Competitividad (2018-2019). Informe Nacional de Competitividad 2018-2019.
7. Concejo Nacional De Competitividad (2018). Índice Global de Emprendimiento 2018.
8. Anónimo. (2018). Índice de Competitividad Global. España: Datos Macro. Recuperado el 06 de Julio de 2019 de: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global>.
9. Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2018). Índice Global de Innovación 2018: Informe para Colombia.
10. Dulzaides, M. Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED*, 12(2), 1.
11. Córdoba, E. Castillo, J. Castillo, N. (2018). "Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial", *Lámpsakos*, No. 19, Pp 55-65.
12. Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (70), 355-371.
13. Galindo, M., Ribeiro, D., Méndez, M. (2012). Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación. *Cuadernos de Gestión*, N12, pp.51-58.
14. Gómez, E. Fernando, D. Aponte, G. Betancourt, L (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización *Dyna*, vol. 81, núm. 184, Universidad Nacional de Colombia Medellín, Colombia. pp. 158-163.
15. González Ulloa Aguirre, P. (2014). Innovación y Economía del Conocimiento. ¿Qué hay que aprender para México y cuál es el papel de las Élite? *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, XII (20), 133-156.
16. Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México: McGraw Hill.
17. Herrera, K., Gutiérrez, J. (2014). El emprendimiento como iniciativa para la creación de empresas: análisis de la perspectiva psicológica y contextual. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XX (2), 288-302.
18. Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California [Business competitiveness in small and medium-sized enterprises of manufacturing sector in Baja California]. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130.
19. López, N., Montes, J., Vázquez, C. (2003). Fuentes Tecnológicas para la Innovación. Algunos Datos para la Industria Española. *Revista Madrid*, Pp. 6-20, en www.madrimasd.org/revista.

20. Mathison, L. Gándara, J. Primera, C. García, L. (2007). Innovación: Factor Clave para Lograr Ventajas Competitivas. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. N° 7. Páginas 46-83.
21. Medina, J. (2017). La innovación Clave para la Competitividad. Recuperado de: <http://revistaentornoempresarial.com/index.php/innovacion-clave-para-la-competitividad-empresarial>.
22. Olivares, A., Castro, E., Peralta, P., Espinoza, F. Suástegui., C. (2019). Competitividad Organizacional: Estudio de Factores. 1ra Ed. México. Qartuppi.
23. Olivero Vega, E., Barrios Hernández, K., Acosta-Prado, J. C., Núñez Bravo, N., Miranda Medina, C., Prada Ospina, R., . . . Osorio Torres, C. (2018). En E. Olivero Vega, K. Barrios Hernández, J. C. Acosta-Prado, N. Núñez Bravo, C. Miranda Medina, R. Prada Ospina, . . . C. Osorio Torres, Perspectivas Empresariales e Inclusivas del Emprendimiento (pp.1-165). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
24. Pérez Ricardo, D. (2007). Competitividad Empresarial de cara a la exportación. Una conceptualización necesaria. Economía y Desarrollo, 142 (2), 67-79.
25. Porter, M. (2009). Ser competitivo. Boston: Harvard Business School, 627p.
26. Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press.
27. Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara.
28. Shapiro, S. (2005). Innovar para ser Competitivo. en <http://winred.com/EP/entrevistas/n/a2880.html>.
29. Sistema Nacional de Competitividad e Innovación. Índice de Competitividad Global. (2019). Recuperado el 06 de Julio de 2019: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>.
30. Schumpeter, J. A. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. Primera Edición, McGrawHill, New York.
31. Skalind, N. (1999). Métodos de investigación. México: Pretince Hall.
32. Salinas, F. Osorio, L. (2012): "Emprendimiento y Economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 75, 129-151.
33. Sundbo, J. (1998). The theory of innovation: Enterpreneurs, Technology and Strategy. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
34. Tamayo, M. (2007). Diccionario de la investigación científica. México D.F.: Limusa Noriega.
35. Zayas-Pérez, M., Aguirre-Feria, G., Mejías-Leyva, Y., Avilés-Rondón, C. (2017). La gestión de innovación en las empresas, tendencias en el período 2002-2013. Ciencias Holguín, 23 (3), 1-18.

CHAPTER 6

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DEL SECTOR APÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE-COLOMBIA

ANTONI MAX CONTRERAS RODRÍGUEZ ¹, STIVEN VITOLA ZAMBRANO ¹,
LUCIMIO JIMÉNEZ PATERNINA ¹

¹Corporación Universitaria Del Caribe - CECAR, colombia

6.1. Resumen

Esta investigación tiene entre sus objetivos la identificación de las debilidades y fortalezas del sector apícola de Sucre, como línea base para crear un fortalecimiento empresarial en las áreas administrativas de las organizaciones que conforman el gremio. Esta investigación es de enfoque socio crítico, debido a la intención de la transformación de las estructuras y relaciones sociales para dar respuesta a la informalidad administrativas de los apicultores. La caracterización se realizó en 3 empresas de manera intencional. Entre los principales resultados encontramos que las empresas tienen debilidades en áreas como planeación estratégico, costos, contabilidad y marketing. Bajo estos resultados se realizaron charlas y talleres que permitieron cerrar brechas en estas áreas administrativas, lo que denota un fortalecimiento empresarial a partir del aporte de capacidades organizacionales desde la academia al sector productivo.

Consultorías Empresariales y Negocios Internacionales.

By Gutiérrez Roa, Isamar [et al.] Copyright © 2019 Corporación Universitaria Latinoamericana

6.1.1. Palabras clave

Apícolas, competitividad, direccionamiento estratégico, marketing, costos.

6.2. Abstract

This research has among its objectives the identification of the weaknesses and strengths of the Beekeeping sector of Sucre, as the baseline for business strengthening in the administrative areas of the organizations that make up the guild. This research is socio critical, due to the intention of the transformation of social structures and relationships to respond to the administrative information of beekeepers. The characterization was carried out in 21 companies in a random manner. Among the main results we find that companies have weaknesses in areas such as strategic direction, costs, accounting and marketing. Under these results there are talks and workshops that open gaps in these administrative areas, which refers to the entrepreneurial capacity in the productive sector.

6.2.1. keywords

Apiculture, competitiveness, strategic direction, marketing.

6.3. Introducción

El PEI 2012-2016 de CECAR contempla la proyección social como una de las funciones sustantivas inmersa dentro del eje estratégico excelencia académica, con el fin de materializar su Misión institucional y su slogan “Formación con responsabilidad social”, fortaleciendo así su sistema de proyección social, que tiene como finalidad una formación integral para con el docente, la relevancia e impacto en el entorno y un mejor vínculo con el sector externo; estableciendo las características, ejes, enfoques, líneas, generalidades, principios, objetivos, políticas, niveles, organización, y aplicación interna y externa de la misma. La Corporación a través del Acuerdo de Junta Directiva No 09 de 2016 (Gomez Manuel, 2014), actualizó el Sistema de Proyección Social, comprendido como la combinación organizacional que complementa el desarrollo académico y el fortalecimiento de las relaciones de la Institución con el sector externo, gestionado desde la Vicerrectoría de Ciencia, Tecnología e innovación.

La misión de la proyección social para la Corporación, está focalizada a implementar una orientación social sistémica e integral, definida desde un análisis crítico reflexivo del entorno y la realidad, con actividades académicas, investigativas y de intervención socio comunitaria que mejoren las problemáticas de la región; desde la implantación de una estrategia articulada y de alianzas con otros actores sociales del sector público y privado, sea del entorno local, regional, nacional e internacional.

La Corporación cuenta con ocho (8) Centros de proyección social y una experiencia de más de veinte años en el entorno regional, interactuando constantemente

con entes sociales, registrando estadísticas significativas en atención a población vulnerable y sujetos de especial protección constitucional, del área de influencia de la Corporación. Dichos centros son: Centro de familia, Consultorio Jurídico, Centro de Conciliación, Centro de Orientación Socio-jurídica a Víctimas del Conflicto Armado (único en el país), Consultorio Empresarial y Contable, Consultorio Arquitectónico, Consultorio de psicología y Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Desde el año 2015 la Dirección de Proyección Social se crea como respuesta al gran impacto que se ha venido observando en el entorno, adscrita a la Vicerrectoría de Ciencia, Tecnología e Innovación, a efectos de dinamizar el sistema, estableciendo una coordinación centralizada de esta actividad.

Bajo el contexto anterior se creó una investigación con enfoque socio-crítico del sector apicultura en Sucre la cual es una actividad generadora de beneficio social y económico para muchas familias en el Departamento, realizada por los docentes investigadores Lucimio Jiménez, Gertrudis Ziritt y Francia Prieto Baldovino, adscritos al grupo de investigación, estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables, ESAC, de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Corporación Universitaria Del Caribe CECAR, llamada “Mejoramiento de la competitividad de la cadena apícola a partir de un abordaje innovador de la problemática de los pequeños productores en el departamento de Sucre”(Jiménez Paternina, Lucimio; Ziritt Trejo, Gertrudis; Prieto Baldovino, 2016) . Cuyo resultado mostró debilidades pronunciadas en el sector en las siguientes áreas: Planeación estratégica, sistemas de información, contabilidad y finanzas, comercialización y en producción y operaciones, que ameritan una intervención académica para mejorar su condición actual hacia una dirección más competitiva. En este orden de áreas administrativas a tratar serán la innovación estratégica, gerencia estratégica, estados financieros, sistemas de costos entre otros. Por lo tanto la base teórica de este estudio es sobre estos temas y serán explicados a continuación.

Para el caso de la innovación estratégica es la clave para la creación de valor y la creación de valor es la clave para la competitividad (Botero Tobón, 2010).

En la actualidad las organizaciones desconocen la importancia de la ventaja competitiva como factor fundamental en el éxito organizacional.

La falta de conocimiento en gerencia estratégica para la toma de decisiones limita definir una ruta hacia la consecución del futuro deseado, crear cultura y credibilidad en el mercado.

Asimismo, el estudio de los estados financieros de cualquier entidad, preparado bajo algunos indicadores, entre los cuales se pueden mencionar, los de liquidez, rentabilidad y desempeño, entre otros permiten un mejor desempeño y rendimiento de su capacidad instalada.

Existen unidades económicas, donde se pasa por alto este análisis de carácter financiero, el cual es primordial para que la administración pueda tomar las mejores decisiones en busca de lograr un mejor desempeño.

La relevancia de la Planeación estratégica en el fortalecimiento empresarial es crucial para la organización y se entiende como un componente a través del cual los estrategias recopilan, estructuran y analizan información importante, tanto interna

como externa, para evaluar la situación actual de la entidad, su nivel de competitivo, con la finalidad de ser proactivo y decidir sobre el rumbo de la compañía en el futuro.

Según (Gómez, 2014) el proceso de planeación estratégica se compone de seis elementos primordiales:

- Los estrategias
- El direccionamiento estratégico
- El diagnóstico estratégico
- Las opciones estratégicas
- La formulación estratégica
- La auditoría estratégica

Los estrategias son aquellos colaboradores ubicados en el nivel superior de la compañía (junta directiva, alta gerencia, gerencia, etc.), responsables de definir los objetivos y construir las políticas organizacionales.

Por otra parte la Planeación estratégica la podemos analizar cómo el proceso mediante el cual los estrategias organizan las metas y actividades en el tiempo. Es de resaltar, que la estrategia y la planeación están relacionados indiscutiblemente, ya que ambos definen una serie de acciones organizadas en el tiempo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. (Gómez, 2014).

De acuerdo a (Rojas López Medina Marín, 2012), la planeación estratégica, no necesariamente es pensar estratégicamente, consiste en estructurar el pensamiento racionalmente, descompuesto y articulado con relación a la estrategia definida.

■ **Características:**

- Es dirigida por el nivel corporativo.
- Se convierte en el marco orientador de la organización.
- Afronta mayor incertidumbre que otros tipos de planeación.
- Se define para amplios períodos de tiempo.
- Se focaliza en la eficiencia.

■ **Pasos de la planeación estratégica:**

- Diagnóstico estratégico
- Valores compartidos
- Valores finales de la organización
- Formulación y alineación de las estrategias
- Implementación de la estrategia

La finalidad de la gerencia estratégica se centra en lograr y mantener una ventaja competitiva. Este concepto nos lleva a comprenderlo como “cualquier actividad que

una organización desarrolle de manera excepcional con relación a sus competidores”. Cuando una entidad se diferencia de sus rivales por hacer algo que ellos no pueden hacer o tiene algo que sus competidores anhelan, definitivamente está representando lo que se entiende como ventaja competitiva.

Alcanzar una ventaja competitiva es vital para el posicionamiento de una compañía a largo plazo. Es normal observar empresas que conservan su diferenciación durante cierto lapso de tiempo, ya que sus rivales tratarán de imitarlo. Por tal motivo; no es solo crearla, sino que esta sea sostenida en el tiempo, teniendo en cuenta; 1. Adaptarse constantemente a los cambios y evolución misma del entorno, y focalizarse en sus capacidades y recursos internos; 2. Ser efectivo en formular, implementar y evaluar estrategias que materialicen los factores anteriormente mencionados. (David, 2013)

Los gerentes no deciden en el vacío competitivo. Sus empresas compiten por clientes. La competencia es una experiencia de muchos tropiezos, de los cuales los más efectivos triunfan. Es una lucha de nunca acabar. Para generar dividendos para el accionista, los estrategas deben definir y materializar estrategias que lleven a su organización estar por encima de sus rivales, lo que les genera diferenciación; por tal motivo, una compañía tiene una ventaja competitiva sobre otras organizaciones cuando es más rentable que el promedio de las otras empresas que participan y compiten por el mismo segmento de clientes. (Hill y Jones, 2009)

Si una organización alcanza una ventaja competitiva sostenida, es factible que sea exitosa en el mercado con relación a sus rivales y por consiguiente, sus resultados se observen con mayor facilidad que sus competidores. Es importante entender como los estrategas crean actividades que hacen diferente a la compañía, con el fin de superar constantemente a sus rivales, es así como debe comprenderse el concepto de ventaja competitiva. (Hill y Jones, 2009)

El diagnóstico financiero o análisis financiero, puede definirse como el estudio exhaustivo que se hace de los datos que brinda la contabilidad, para determinar la estructura financiera de la empresa, el desempeño que ésta ha tenido y los flujos de efectivos futuros que llegarán al ente económico. (García, 1999)

A parte de lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que un diagnóstico elaborado de manera detallada y cuidadosa, podrá repercutir en darle respuesta a indicadores de liquidez, de endeudamiento y rentabilidad, generando así un mejor panorama de la situación financiera de las empresas, mediante la cual se puedan tomar otra clase de decisiones, que, si bien no son las únicas, tendrán un mayor peso y razonabilidad en la relación directa del desempeño financiero.

El no tener una empresa un diagnóstico fiable, convierte al análisis financiero en una información de carácter restringido, los cuales, teniendo en cuenta dichos indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, no serán capaces de articular un buen manejo de recursos con las decisiones gerenciales y mucho menos con las políticas de la entidad, que, si bien se sabe, son éstas las que conllevan al logro de los objetivos y a la visión de las organizaciones. (Ortiz Gómez, 2005)

En cuanto a la metodología, esta investigación es de enfoque socio-crítico, el tipo de investigación es descriptivo, se escogieron 3 empresas de manera intencional para realizar el diagnóstico inicial.

El Consultorio empresarial, junto con la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – FACEA- de la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, son los canales por medio del cual se lleva un mensaje académico, administrativo, económico y financiero, a toda la comunidad, y la cual se convierte en un eje primordial para el desarrollo de la extensión social en el medio que la rodea.

Este proyecto estará enmarcado en una propuesta de formación a los gerentes de las empresas seleccionadas del sector apícola en el departamento de Sucre, para la toma de decisiones a nivel corporativo, para lo cual se tiene como objetivo general, formar a los gerentes de las empresas seleccionadas en la creación de ventajas competitivas organizacionales en el departamento de Sucre, y teniendo en cuenta los objetivos específicos acerca del desarrollo de un diagnóstico empresarial que posibilite identificar las debilidades y fortalezas gerenciales en la organización, capacitaciones en fundamentos de gerencia estratégica a los gerentes de las empresas seleccionadas, para la toma de decisiones, fortalecimiento de conocimientos en herramientas de análisis financiero a los gerentes de las empresas seleccionadas, para la toma de decisiones, y generación de habilidades en el análisis de factores microeconómicos en los gerentes de las empresas seleccionadas, para la toma de decisiones; por tal motivo se desarrollarán las siguientes fases.

■ Fase I: Diagnostico empresarial. Actividades:

- Uso de herramientas tecnológicas
- Exposición magistral
- Recopilación de información
- Análisis de información
- Conclusiones del diagnóstico

■ Fase II: Intervención

- Talleres
- Estudio de casos
- Asesoría
- Charlas empresariales

6.4. Metodología

La apicultura como sector agroindustrial, es una actividad que beneficia a muchas familias en el departamento de Sucre, sin embargo, encontramos que sus productos carecen de valor agregado y por ende las unidades productivas no son competitivas en el mercado; lo cual permitió que se hiciera necesaria esta investigación, con el fin de analizar su cadena productiva y así direccionar rutas estratégicas que permitan fortalecer competitivamente este sector económico en la región. (Jimenez, Ziritt y Prieto, 2016).

La metodología que se utilizó es de corte cuali-cuantitativa. Basados en el mapa de competitividad del sector apícola, se diseñó un proceso de planeación estratégica, teniendo como consideración la problemática y potencialidades de la industria, se implementó en 3 unidades productivas seleccionadas de manera intencional, ubicadas en las tres subregiones del departamento de Sucre identificadas para la investigación. Los resultados se focalizaron en la formulación de un plan estratégico y un sistema de costos, como herramientas administrativas, y el aporte científico desde la sistematización de la experiencia, la cual permitirá ser referente para otros sectores agropecuarios en el departamento de Sucre. (Jimenez et al, 2016).

De acuerdo a Jimenez et al. (2016) los aspectos considerados fueron los siguientes:

- Mapa de Competitividad de la industria apícola en el Departamento de Sucre.
- Los factores clave de la industria apícola en el Departamento de Sucre.
- Los niveles de competitividad de las empresas que conforman la industria apícola en el Departamento de Sucre.
- La planificación de la investigación en procura del cumplimiento de sus objetivos.
- Los recursos de toda índole disponibles para lograr la propuesta (talento humano, económicos, físicos, técnicos, financieros, sociales, culturales, ambientales, tecnológicos).

Lo cual permitió desarrollar una fase de intervención focalizada en la formulación de planes estratégicos y sistemas de costos a la cadena productiva apícola del Departamento de Sucre y así mejorar sus niveles de competitividad y desarrollo a mediano y largo plazo.

El proyecto investigativo se desarrolló en el departamento de Sucre, que consta de 5 subregiones, de las cuales 3 tienen producción apícola, como lo son: Montes de María, Sabanas y Golfo De Morrosquillo, con una población de 152 unidades productivas dedicadas a esta actividad; se seleccionaron 86 PYMES como muestra. Jimenez y otros (2016)

Según Jimenez y otros (2016), se tomó como base ocho variables para el diseño del instrumento de recolección de información: Planeación Estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de información; dividiendo cada variable en indicadores, los cuales fueron evaluados aplicando una encuesta tipo Likert.

6.5. Resultados

6.5.1. FASE 1: Diagnóstico empresarial

Se midió la percepción del desempeño en las diferentes áreas de estas unidades productivas, con relación al nivel de competitividad del sector.

Cuadro 6.1 Competitividad por área.

Variable	Media
Planeación estratégica	65,9715
Producción y operaciones	31,4394
Aseguramiento de la calidad	70,7234
Comercialización	51,0174
Contabilidad y Finanzas	27,4024
Recursos humanos	69,0306
Gestión ambiental	74,9438
Sistemas de información	34,8263

Según Jimenez et al. (2016) podemos concluir lo siguiente:

De acuerdo al análisis de la variable de planeación estratégica y teniendo en cuenta los indicadores como proceso de planeación estratégica e implementación de la estrategia, encontramos que son muy pocas las unidades productivas que planifican procesos estratégicos, lo cual denota una gestión empírica e incipiente con relación a la gerencia moderna.

Con relación a la variable de producción y operaciones y basados en los indicadores: planificación y proceso de producción, capacidad de producción, mantenimiento, investigación y desarrollo, aprovisionamiento, manejo de inventarios y ubicación de infraestructura, estas organizaciones presentan sus mayores deficiencias en aspectos como la planificación de sus procesos de producción y la gestión de sus inventarios.

Encontramos con relación a la variable aseguramiento de la calidad y teniendo como referencia los indicadores, aspectos generales de la calidad y sistema de calidad, una deficiencia notoria en la identificación de las necesidades de los clientes y el control de productos con algún tipo de defecto.

En síntesis, encontramos en la variable comercialización, tres aspectos deficientes, la no formulación de planes de mercadeo, las deficiencias en la distribución de productos y no existencia de planes exportadores para sus productos, teniendo en cuenta los indicadores analizados, como lo son: mercadeo Nacional: mercadeo y ventas, mercadeo nacional: servicios, mercadeo nacional: distribución, mercadeo exportación: plan exportador, mercadeo exportación: producto, mercadeo exportación: competencia y mercadeo, mercadeo exportación: distribución física internacional, mercadeo exportación: aspectos de negociación y mercadeo exportación: participación en misiones y ferias.

En concordancia con la variable contabilidad y finanzas, encontramos una información contable poca confiable para la toma de decisiones, inexistentes estudios de rentabilidad con relación a la producción, inadecuado control y evaluación de resultados, y los aspectos legales son poco tenidos en cuenta en respuesta a indicadores relacionados como monitoreo de costos y contabilidad, administración financiera y normas Legales y Tributarias.

Con relación a la variable de recursos humanos y partiendo de los indicadores aspectos generales, capacitación y promoción del personal, cultura organizacional y salud y seguridad industrial, encontramos que no existe un plan de capacitación y promoción de sus colaboradores, así como tampoco programas de salud y seguridad en el trabajo.

El análisis de la variable de gestión ambiental, se evidencia la falta de aplicación de políticas ambientales por parte de las unidades productivas, de acuerdo a indicadores que se midieron como: política ambiental de la empresa, estrategia para proteger el medio ambiente, concientización y capacitación del personal en temas ambientales y administración del Desperdicio.

De acuerdo a la variable de sistemas de información, no se identifica la dinámica del flujo de información que permita la toma de decisiones y la aplicación de un sistema claro y efectivo, con relación a los indicadores, planeación del sistema, entrada de Información al sistema, proceso de la Información y salida de Información.

Con base en (Jimenez et al, 2016) se puede inferir:

En síntesis, de acuerdo a los resultados obtenidos y teniendo en cuenta los pesos de cada variable analizada sobre el concepto de competitividad, se concluye que en términos generales el nivel de competitividad de la industria apícola en el departamento de Sucre se establece en un 53.77 %.

Cuadro 6.2 Peso De Cada Variable Sobre El Global De Competitividad

PESO DE CADA VARIABLE SOBRE EL GLOBAL DE COMPETITIVIDAD	MEDIA
Planeación estratégica	8,5219
Producción y operaciones	3,593
Aseguramiento de la calidad	9,2229
Comercialización	6,5167
Contabilidad y Finanzas	3,3324
Recursos humanos	8,9615
Gestión ambiental	9,3835
Sistemas de información	4,2406
GLOBAL COMPETITIVIDAD	53,7725

Teniendo en cuenta los rangos establecidos con relación al sector apícola en el departamento de Sucre, se encontró en un nivel medio de competitividad, con base a la siguiente información.

Cuadro 6.3 Nivel medio de competitividad

DIMENSIÓN	ESCALA
Muy alta	81 - 100
Alta	61 - 80
Media	41 - 60
Baja	21 - 40
Muy baja	0 - 20

De acuerdo al estudio desarrollado por (Jimenez et al, 2016), se definen las siguientes potencialidades y problemáticas en el sector apícola en el departamento de Sucre.

■ **Potencialidades:**

- Cultura y demanda hacia los productos naturales, con beneficios para la salud.
- Demanda en el exterior de miel de calidad y productos complementarios del sector.
- Ventaja comparativa de la miel que se produce en la región.

■ **Problemáticas:**

- Las empresas no cuentan con planes de formación de personal.
- No poseen sistemas de información gerencial para una adecuada gestión organizacional.
- No existen políticas claras de gestión humana, que permitan el adecuado desarrollo de sus colaboradores.
- No cuentan con modelos gerenciales que permitan definir claramente objetivos y su permanencia en el mercado.
- No existen sistemas financieros y contables para la toma de decisiones.
- Ineficientes sistemas de costos que permitan estructurar de manera eficiente la producción y la rentabilidad de la misma.
- Los sistemas de producción no están direccionados a generar valor agregado con calidad.
- Las unidades productivas no poseen políticas de calidad y medioambientales con relación a las normas establecidas en la industria.
- Las empresas no cuentan con planes de mercadeo que hagan efectiva su diferenciación y diversificación de productos.
- Limitaciones para ingresar a mercados internacionales por redes comerciales externas que monopolizan la entrada a otros países.

6.5.2. FASE 2: Intervención.

En la fase 2 es donde se realiza las capacitaciones y se garantiza la mejora del área administrativa que en el diagnóstico evidenció una debilidad. Esta fase se garantizó a través de la cooperación de la organización llamada ABEJAS VIVAS, agremiación que ha sido liderada por la gobernación de Sucre, la cual suministró una base de dato de 21 empresas formales que se encuentran en el mercado con producción de miel y derivados de la misma, estas empresas son las siguientes:

- Abejas Y Miel Ltda (Sincelejo)
- Asomuapal (Los Palmitos)
- Agrocolmena (Sampues)
- Naturalia (Sincelejo)
- Colmenarmm (Morroa)
- Asoentorno (Los Palmitos El Bongo)
- Empresacooagromiel(Morroa)
- Organización La Estrella De Corozal (Corozal)
- Asapic (Corozal)
- Fundación Lideria (Toluviejo)
- Abejas De Ovejas (Ovejas)
- Amapis (Sincé)
- Judamiel (San Pedro)
- Asopicol (Colosó)
- Cera (Sincelejo)
- Inoxiapis (Sincelejo)
- Asociacion De Apiarios (Palmito)
- Apiarios De La Sabana (Sincelejo)
- Asociacion Apicola De Coloso Asoapicoes (Colosó)
- Agrocolmena (Sampués)
- Asociación De Productores Agropecuarios De Chochó

Se comenzaría a realizar charlas de los docentes hacia los estudiantes pertinentes a planeación estratégica dictada por el profesor ANTONI MAX CONTRERAS quien

la realizó el día 25 de abril, por otra parte el día 30 de abril el profesor CARLOS OLARTE realizó la charla sobre sistema de costos, de esta misma manera el día 2 de mayo el PROFESOR CARLOS GÓMEZ DÍAZ realizó una charla sobre plan de marketing. Luego de terminar las charlas a los estudiantes, los empresarios recibieron las primeras charlas el día 3 de mayo sobre planeación estratégica liderada por el profesor Antoni Contreras; luego recibieron la charla de costos el día 7 de mayo por el profesor Carlos Olarte; El día 8 de mayo el docente Carlos Gómez Díaz realiza una charla muy dinámica sobre plan de marketing ese mismo día lo acompañó el profesor CARLOS TABOADA matizando con una charla la necesidad de conocer las políticas públicas concerniente al sector apícola.

El workshop ha sido una de las herramientas que permite la práctica de los elementos teóricos aprendidos previamente en una conferencia, en este caso se permite que el estudiante en práctica ayudar a plasmar las orientaciones del docente a través de formatos entregados al inicio de la actividad y así materializar los conocimientos aprendidos al servicio de la empresa apícola. De esta manera se dio inicio con el workshop de planeación estratégica, el día 10 de mayo, Workshop de costo el día 14 de mayo y por último el workshop de mercadeo 15 de mayo. Estas charlas se caracterizaron por la intermitencia de los apicultores, sin embargo eso se debe a las lejanías de sus residencias en municipios alejados a la ciudad de Sincelejo, sumado a unas numerosas lluvias que imposibilitan la movilidad, se puede decir que de las 17 empresas visitadas solo 10 han sido capacitadas.

Luego de realizar las charlas se hizo una encuesta de satisfacción donde se encontraron los siguientes resultados:

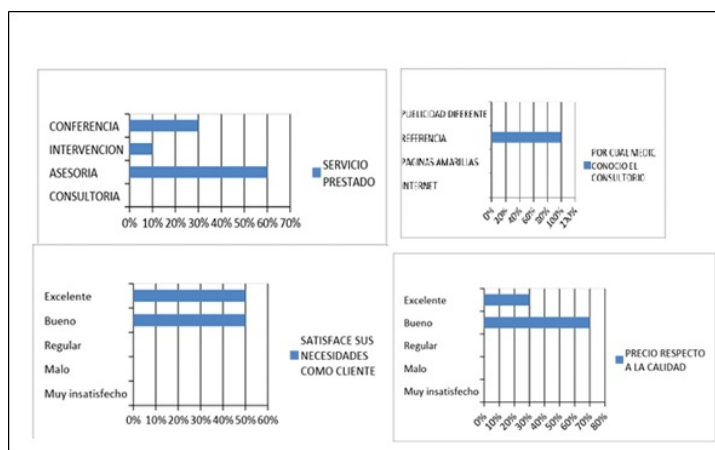


Figura 6.1 Encuesta de satisfacción

Se garantizó a 5 empresarios que siguieron el proceso, un plan estratégico por escrito, desarrollado por estudiantes en práctica y estudiantes del curso gerencia de procesos estratégicos, guiados por el docente Antoni Max Contreras. Por otra parte

se desarrolló un sistema de costo a cada empresa, en una hoja de Excel, donde se modificaban los ítems para acomodarlo a las realidades de las empresas.

6.6. Conclusión

De acuerdo al diagnóstico realizado en el sector apícola en el departamento de Sucre, encontramos con relación al concepto de competitividad, que la industria tiene un nivel competitivo del 53.77 %, evidenciando falencias en procesos de planeación estratégica, poca planificación en producción y sistemas de inventarios, no se tiene en cuenta las necesidades de los clientes y un control de productos defectuosos, no se diseñan planes de mercadeo que permitan un comportamiento efectivo en el mercado, cuenta con información financiera y contable poco confiable y no hay claridad en sus sistemas de costos y estudios de rentabilidad, a nivel de recursos humanos, no existen programas de formación para sus colaboradores y poco manejo de normas de salud y seguridad en el trabajo, se implementan muy poco las políticas ambientales y no se están manejando sistemas de información que permitan una buena toma de decisiones.

A partir de este diagnóstico se generaron actividades encaminadas a mitigar los problemas de competitividad de los apicultores, entre estas actividades realizadas fueron las capacitaciones y talleres.

La formación contó con la participación de 21 empresas del sector apícola, que fueron proporcionadas por la organización ABEJAS VIVAS quienes agremian a la mayor parte de los productores de miel del sector en Sucre, la formación se focalizó en dos ejes temáticos, planeación estratégica y sistemas de costos, lo cual generó en el empresario, competencias gerenciales aplicadas en sus unidades productivas y evidenciadas a través de un trabajo en conjunto con los practicantes del consultorio empresarial y estudiantes de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la corporación universitaria del caribe CECAR; en un segundo momento se complementó la formación con dos charlas, una sobre plan de marketing y otra sobre las políticas públicas concerniente al sector apícola.

En el proceso formativo se hace entrega de dos herramientas gerenciales con el fin de mejorar la competitividad de las empresas que hacen parte de la cadena apícola, materializados en un modelo de plan estratégico y un sistema de costos personalizado a cada empresa.

Se evidencia una actitud adecuada por parte de los empresarios del sector con relación a la experiencia formativa y compromiso de implementar estratégicamente el conocimiento adquirido con el fin de mejorar la competitividad empresarial y que se refleje en un entorno más favorable para la región.

6.7. Recomendaciones.

Los apicultores de Sucre deben mantener una actitud de mejora, con la intención de superar las debilidades encontradas en el estudio presente, toda vez que la falta de

competitividad denota poco valor agregado percibido en los productos elaborados, manteniendo una producción de productos como la miel considerada materias primas que serán transformadas en otros lugares en productos terminados con mayor valor, por esta razón bajo este estudio se hacen las siguientes recomendaciones:

- Diseñar un plan de marketing de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Explorar nuevos mercados geográficos, con el fin de mejorar los ingresos operacionales.
- Diversificar su portafolio de productos, con el fin de posicionar la marca.
- Diseñar el mapa de procesos de producción y comercialización para una mayor eficiencia empresarial.
- Fortalecer las asociaciones o agremiaciones que permitan mayor representatividad.
- Cumplir con los registros legales exigidos por el gobierno y estándares de calidad internacionales.
- Diseñar un plan de capacitaciones para los miembros de las asociaciones, que permita una mejor gestión organizacional.

Referencias

1. Gomez, A., Manuel, M. (2014). ACUERDO No.09 Acta No. 10 Secretaria. (7786), 41152685. <https://doi.org/10.1017/S0265021507003006>
2. Jimenez Paternina, Lucimio; Ziritt Trejo, Gertrudis; Prieto Baldovino, F. (2016). Mejoramiento de la competitividad de la cadena apícola a partir de un abordaje innovador de la problemática de los pequeños productores en el departamento de Sucre.
3. Stiven, V. Z. (2017). Ruta metodologica para la gestion de deducciones tributarias por concepto de inversión en ciencia, tecnologia e innovación en las empresas del departamento de Sucre.
4. Botero Tobón , R. D. (2010). Dirección Estratégica, el nuevo enfoque hacia competitividad. Medellín, Colombia: Escuela de Ingenieria de Antioquia EIA.
5. Gómez, H. S. (2014). GERENCIA ESTRATÉGICA. Bogota: 3R Editores.
6. Roja López, M., Medina Marín, L. (2012). Planeación estratégica - Fundamentos y casos. Bogota: Editores de la U.
7. David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Mexico D.F: Pearson.
8. W. Hill, C., R. Jones, G. (2009). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Mc Graw Hill. Mexico D.F

9. García, O. (1999). Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. Cali, Colombia: Prensa Moderna, Impresores S.A.
10. Ortiz Gómez, A. (2005). Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

CHAPTER 7

CONSTRUCTO FILOSÓFICO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MARKETING PARA LA ASOCIATIVIDAD

LUIS ALFREDO JIMÉNEZ RODRÍGUEZ ¹, LORENA HOYOS BABILONIA ¹,
JUAN FELIX CANTILLO ARAUJO ¹

¹Corporación Universitaria Reformada, Colombia

7.1. Resumen

Este capítulo de libro está basado en una investigación positivista con un enfoque descriptivo, la cual refiere al diseño de la filosofía organizacional y plan de marketing para a una asociación de turismo (ATAV), recién creada en la vereda del Agua de la Virgen, jurisdicción de Ocaña, Norte de Santander, Para la recolección de la información, se empleó el instrumento denominado talleres, ya que es una forma sencilla y dinámica de compartir con el personal de la asociación. Acorde a esto, se obtiene información primaria y concreta de los aspectos administrativos que se podrían establecer en la organización, se proponen diferentes herramientas gerenciales que ayuden a la toma de decisiones y al fortalecimiento de la empresa, además, establecer alianzas con entes privados, un ejemplo claro, es la Reserva del Hormiguero de Torcoroma. Por último, después de analizar las situaciones presentadas, se dan a conocer las conclusiones y algunas recomendaciones, basadas en el desarrollo de los objetivos planteados.

Consultorías Empresariales y Negocios Internacionales.

By Gutiérrez Roa, Isamar [et al.] Copyright © 2019 Corporación Universitaria Latinoamericana

7.1.1. Palabras clave

filosofía organizacional, estructura, plan de marketing, asociación.

7.2. Abstract

This article is based on a positivist research with a descriptive approach, which refers to the design of the organizational philosophy and marketing plan for a tourism association (ATAV), newly created in the path of Agua de la Virgen, jurisdiction of Ocaña, Norte de Santander. For the collection of information, the instrument called workshops was used, since it is a simple and dynamic way to share with the association's staff. According to this, we obtain primary and concrete information on the administrative aspects that could be established in the organization, propose different management tools that help decision-making and strengthening the company, in addition, establish alliances with private entities, a Clear example, it is the Reserve of the Anteater of Torcoroma. Finally, after analyzing the presented situations, the conclusions and some recommendations are made known, based on the development of the proposed objectives.

7.2.1. keywords

organizational philosophy, structure, marketing plan, association.

7.3. Introducción

En la práctica empresarial, la filosofía organizacional según lo manifiesta Welsch (2004) busca promover a los colaboradores a las conductas deseadas e inhibir las inaceptables; buscando definir mecanismos en el futuro y el objetivo de la organización, influyendo a su vez en el trabajo; ideas que, en conjunto, son valiosas para la organización. Desafíos económicos del mercado y una información en constante cambio y el entorno tecnológico crean nuevas tareas para negocios modernos y organizaciones asociativas, instituciones académicas, política, o incluso vida personal. En ese orden, desde filosófico y aspecto ideológico, el progreso en la economía como son las telecomunicaciones, internet, disminuye la creencia humana en los valores, la política, estabilidad económica; Incluso la ciencia pierde su fiabilidad, porque los hechos firmes inspiraron por nuevos descubrimientos son cambiados rápidamente por siempre más nuevos.

El término filosofía organizacional es usualmente usado en varios significados, por lo tanto tiene que ser analizado teniendo en cuenta esta diversidad de sentido. Este artículo analiza el problema, entendiendo la esencia de la concepción de filosofía organizacional; la aplicación se enfatiza en el término "filosofía", que hoy es polisémico y generalmente no tiene nada en común con la concepción del amor a sabiduría como en la antigua Grecia.

Desde esta perspectiva, el presente capítulo se produjo a partir de la evidencia que se ha presentado sobre la asociación turística del agua de la virgen; Ocaña, Norte de Santander, la cual carece y busca proponer el despliegue de la Filosofía Organizacional y plan de marketing. En este orden, el desarrollo de un modelo en que el asociado con alto nivel de compromiso sea un resultado multifactorial, de los factores clave del éxito para la implantación de la filosofía. Por otro lado, el plan de marketing y su Filosofía Organizacional adecuadamente implantada en una organización, dando como solución una Cultura Organizacional que reforzara los objetivos planteados por la asociación.

En la literatura científica, la administración de la organización se describe con unas pocas concepciones y su contenido no siempre es claro. Estos son los siguientes conceptos; visión de la organización, misión de la organización, estrategia de la organización, política de la organización, filosofía de la organización, y más, generalmente relacionado con economía de mercado, capacidades competitivas y entornos sociales. Estamos interesados en el concepto de filosofía organizacional, la aplicación de esta concepción para la organización, como algo que da sentido a los elementos de la gestión del proceso económico, se convirtió en cierta moda.

La filosofía organizacional es a menudo identificada con la vista y la identidad de la empresa y se afirma que la posición es su misión y la filosofía de su actividad. La labor de la empresa está definida por categorías de satisfacción de la demanda y actividad útil en lugar de una declaración del producto creado, en ese orden, Según González (2008) Chebaud (2007) afirman que la Filosofía Organizacional impulsa el desarrollo del compromiso del empleado y provee un sentido al trabajo. No obstante esta afirmación, Chebaud (2007) afirma que la filosofía per se, y una justa retribución no bastan.

De acuerdo a lo expresado, el diseño de la filosofía organizacional, es un factor importante dentro de cualquier organización, pues esta, construye los lineamientos de dirección de la empresa, además, establece la figura anatómica que da forma a la estructura de autoridad y responsabilidad. También, es importante resaltar el plan de marketing, ya que, esta herramienta ayuda a hacer un diagnóstico claro y preciso del mercado al cual se enfrenta, en donde se instaura una serie de actividades, con el fin de, generar estrategias que ayuden a mantenerse y crecer empresarialmente, analizando seis (6) p, que son: producto (o servicio), precio, plaza, publicidad, promoción, procesos y personas.

De esta manera, el proyecto investigado incluye cuatro capítulos, en donde se explica: primero, lo que se va a realizar en el proyecto; segundo, marcos de referencia acorde a las asociaciones, conceptos más utilizados y normas que apoyan el trabajo y la asociatividad; tercero, la metodología que se va a ejecutar para la obtención de información; cuarto, es el resultado, el desarrollo de lo que se planteó en el primer capítulo; seguido de esto, se establece unas conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.

7.4. Situación Conflicto

Las asociaciones llegan a representar un factor muy importante dentro de la economía, planteando un gran desafío de la competitividad, adaptándose rápidamente a cambios del entorno a través de la mejora continua. Esto se debe a la gran diversidad de productos y servicios que se generan en esta zona del país como es Ocaña.

Actualmente, el corregimiento del Agua de la Virgen es uno de los lugares más visitados, pero, lastimosamente, en la comunidad se han presentado ciertos altercados que perjudican el crecimiento económico y social de esta zona; antivalores como la soberbia, el irrespeto y la intolerancia han afectado significativamente dicho proceso. Es por ello, que con la consolidación de la asociación, se busca que se tenga una perspectiva diferente, acogedora y responsable del maravilloso entorno en que se encuentra, asimismo, sacar buen provecho de esta, sin perjudicar a las personas, al medio ambiente y el comercio.

En atención a la problemática expuesta, se observa que la asociación al no contar con planes de acciones en relación a las herramientas administrativas en el desarrollo de las actividades, como lo son estructura orgánica, lineamientos estratégicos, imagen corporativa y plan de marketing, esta no va a obtener los resultados esperados, pues son múltiples los hallazgos encontrados internamente en la empresa.

La presente investigación se plantea como principal interrogante: **¿Por qué es importante el diseño de la filosofía organizacional y plan de marketing en la ASOCIACIÓN TURISTICA AGUA DE LA VIRGEN?**

De ahí que el propósito de esta investigación se establece diseñar la filosofía organizacional y el plan de marketing para la ASOCIACIÓN TURISTICA AGUA DE LA VIRGEN (ATAV) EN OCAÑA.

En ese orden, se plantearon los siguientes objetivos derivados:

- Establecer el direccionamiento estratégico de la asociación.
- Construir la estructura orgánica de la empresa.
- Diseñar la imagen corporativa de la organización.
- Proponer un plan de marketing, que permita el crecimiento de la empresa.

En cuanto a las razones que justifican este estudio, desde el punto de vista teórico, según Guerrero (2006), la asociatividad, aparece cuando dos o más personas se interrelacionan para alcanzar propósitos comunes; si se enfoca este concepto al contexto empresarial, se dice que es la unión de voluntades, iniciativas y recursos por parte de un grupo de personas, alrededor de objetivos comunes. No obstante, según Zoilo Pallares (2006:9), habla de una Asociatividad Territorial que es la cooperación entre los actores locales para promover y alcanzar el desarrollo sostenible y vincular competitivamente al territorio a las corrientes mundiales.

En lo metodológico, se aborda el tema desde la perspectiva positivista, bajo el enfoque cuantitativo lo que plantea la unidad de la ciencia (Bonilla Rodríguez, 1997), En este caso por su método, alcance o nivel de la investigación, estuvo ubicada en

el área descriptiva, esto se determinó después de identificar los objetivos de la investigación, así como el tipo o carácter adoptado en el presente estudio, considerando que los propósitos de la misma se enfocaron a analizar las variables pertinentes a la investigación.

Con referencia a lo anterior, se aplicó la metodología a la Asociación Turística Agua de la Virgen (ATAV), ya que se quiere aprovechar los recursos naturales únicos a nivel nacional, como lo es la RESERVA EL HORMIGUERO DE TORCOROMA, en el SANTUARIO DE LA VIRGEN DE TORCOROMA, y las gastronomía típica de Ocaña. Por tal motivo, se hace indispensable un modelo de gestión organizacional propio y estructurado que le permita llevar a cabo sus actividades de la mejor manera.

7.5. Metodología

La metodología utilizada para la investigación toma como referencia no experimental, en modalidad descriptiva, con la cual se pretende identificar las cualidades y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Así mismo, como población objeto de estudio se toma a la comunidad del agua de la virgen, principalmente, aquellos que decidieron asociarse para un mejor desempeño, ya que esta población tiene la información de primera mano para el desarrollo eficiente.

En cumplimiento con el primer objetivo planteado, se realizó diferentes actividades para la elaboración del direccionamiento estratégico, en ese orden, según sostiene Camacho

“El direccionamiento estratégico es un punto de vista gerencial que permite al alto ejecutivo determinar una bitácora clara, e impulsar las tareas necesarias para que toda la empresa trabaje en la misma dirección. Por consiguiente, la estrategia gerencial, va más allá de la simple y acostumbrado planeación, puesto que trata de dar elementos a los líderes empresariales a fin de que estén preparados para enfrentar las variaciones del ambiente, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere” (2002, p. 2)

Es ahí donde se evidencia que el pensamiento estratégico se gesta desde la capacidad asociativa, con sólo una moderada cantidad de análisis, por este motivo la planeación a largo plazo necesita un equilibrio entre los dos, y la planeación táctica depende en gran medida del análisis que se ayuda de la asociación en calidad de control y equilibrio, principalmente basado en:

- El pensamiento estratégico modifica la perspectiva.
- La planeación a largo plazo lleva a la posición.
- La planeación táctica encamina al rendimiento.

En función de lo anterior, se propone una filosofía organizacional basada de una realidad del contexto investigado como es:

7.6. Resultados

7.6.1. Misión

La Asociación Turística Agua de la Virgen (ATAV), promueve el desarrollo sostenible en Ocaña, Norte de Santander, aprovechando racionalmente los recursos ambientales y culturales de la vereda, con el objetivo de buscar progreso con calidad y eficiencia. Ofreciendo sus servicios a la comunidad en general, e integrando y velando por los intereses de nuestros socios. Considerado desde la perspectiva expuesta en el marco conceptual, según Philip Kotler y Gary Armstrong (2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” se describe los componentes de la misión.

1. ¿Quiénes somos? Asociación Turística Agua de la Virgen (ATAV)
2. ¿Qué buscamos? Progreso con calidad y eficiencia
3. ¿Qué hacemos? Promovemos el desarrollo sostenible
4. ¿Dónde lo hacemos? En Ocaña, Norte de Santander
5. ¿Por qué lo hacemos? Aprovechando racionalmente los recursos ambientales y culturales de la vereda
6. ¿Para quién trabajamos? La comunidad en general, e integrando y velando por los intereses de nuestros socios.

7.6.2. Visión

Nuestra visión, es ser en el 2.022 reconocidos a nivel local y regional como la asociación con mayor presencia e incidencia en el turismo, a través de actividades empresariales e institucionales que ayuden a la conservación y cuidado de los recursos naturales y el desarrollo comunitario.

Definida de acuerdo a los componentes descritos en el marco conceptual del presente trabajo.

1. ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? Ser reconocidos a nivel local y regional como la asociación con mayor presencia e incidencia en el turismo.
2. ¿Cómo seremos en el futuro? Una prestigiosa empresa que promueve el desarrollo comunitario y la preservación de los recursos naturales.
3. ¿Qué haremos en el futuro? Ser en el 2.022 reconocidos a nivel local y regional
4. ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? Actividades empresariales e institucionales que ayuden a la conservación y cuidado de los recursos naturales y el desarrollo comunitario.

7.6.3. Objetivos gerenciales

7.6.3.1. Objetivo general Gestionar el mejoramiento social, ambiental y cultural, con estrechas relaciones con los asociados y visitantes con el fin de obtener el mayor éxito posible, mediante la explotación turística.

7.6.3.2. Objetivos específicos

- Generar conciencia en temas turísticos para la sociedad.
- Identidad de orden social entre los miembros.
- Promover la promoción de productos propios por parte de los miembros.
- Buscar espacios para la promoción de la cultura por medio de turismo.
- Gestión el desarrollo y la innovación en la atención y el servicio.

7.6.4. Valores corporativos.

7.6.4.1. Compromiso: de componente social, de componente ambiental, y de componente cultural. Con el propósito de generar confianza en los usuarios.

7.6.4.2. Confianza: Al ser algo que se hace consiente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. Pero todo esfuerzo es válido para brindar una atención adecuada.

7.6.4.3. Mejoramiento Continuo: Buscar siempre ser competitivos en el normal ejercicio de la operación.

7.6.4.4. Responsabilidad: buscando siempre alcanzar los objetivos de la organización. Para el cumplimiento del segundo objetivo planteado, destacando lo expuesto por Merton (2002), una estructura social formal, racionalmente organizada, participa con normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones esta funcionalmente en los intereses de la asociación.

En ese sentido, se elaboró la estructura orgánica de la ASOCIACIÓN TURÍSTICA AGUA DE LA VIRGEN (ATAV). Realizando las siguientes actividades. Primeramente, se efectuó una exposición sobre la estructura orgánica, donde se explicó qué es, para qué sirve, cuál es la importancia, cómo se realiza, y los componentes tales como: organigramas y manual de funciones; esto fue dirigido a todos los miembros de la asociación, con el fin, de que juntos se logré construir tan importante factor de la organización. Así mismo, se hace una muestra del material utilizado para llevar a cabo la actividad.

Para hacer efectiva el cumplimiento de la segunda actividad planteada, se enseñaron diversos organigramas para profundizar en el tema, donde se buscó que los integrantes aportaran ideas y supieran como podría ser el organigrama de la empresa. La actividad se llevó a cabo en el centro de convivencia ciudadana de la ciudad de

Ocaña (Norte de Santander), esté, Fue dinámico, ya que se notó la motivación por parte del personal al verse incluidos en temas tan importantes.

Por tal razón, según Drucker (1995), sostiene que la mejor estructura Organizacional no garantizará los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso, en ese sentido, luego de haber ejecutado, analizado y unificado las propuestas, se hizo el organigrama, donde se tienen en cuenta los aportes y la mejor organización de los cargos. Se clarifica que por ser una empresa pequeña y recién constituida, se hizo de la manera más concisa y clara, estipulando los cargos de mayor relevancia dentro de la asociación.

Se propuso la siguiente estructura organizacional:

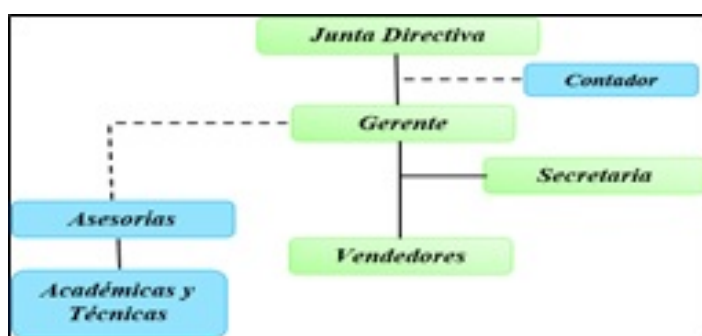


Figura 7.1 Organigrama de la Asociación Turística Agua de la Virgen

No obstante, según como lo sostiene Báez y Santos (2014), es muy importante destacar que el desarrollo de un programa que busque que el personal desarrolle sus competencias, con el propósito de conquistar y mantener a los trabajadores en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Por tal razón en la asociación ATAV, representa todas aquellas actividades realizadas por el área de talento humano, lograr óptimos resultados en los servicios que la misma brinda, dando como consecuencia una mayor utilidad.

De lo antes expuesto, en su libro de manual de funciones de la Universidad Nacional (2009), genera un documento que permite desarrollar la personalidad de los empleados. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, en la asociación ATAV se evitan funciones y responsabilidades conjuntas que no solo se expande en temas de sobrantes de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma sección.

Así mismo, la imagen corporativa de ATAV, debe identificar al contexto actual como un ente cambiante y progresivo de diferenciación y posicionamiento ante la competencia. Según Paul Hefting, menciona que la imagen corporativa “es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en

todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado.” (Hefting, 1991:15)

Según Jiménez Rodríguez (2007)

“La identidad corporativa es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, de actuar y de relacionarse.” (pág. 88).

Los soportes propios de la identidad corporativa que se tendrán en cuenta en ATAV.

■ **Papelería Corporativa:**

- Tarjetas de promoción (visita)
- Hoja membretada (Con membrete)

■ **Fiscal:**

- Facturas
- Notas de Venta

■ **Vestimenta e Indumentaria:**

- Camisas
- Uniformes

En ese orden de ideas, la imagen corporativa se diseñará para ser atractiva a la cuidad de Ocaña, de modo que ATAV, pueda provocar un interés entre los clientes, halla fidelización en su mente, genere riqueza de marca y facilite así aumentar la demanda de nuestros servicios.

Luego de realizar la investigación sobre la imagen corporativa que tiene la Asociación Turística Agua de la Virgen (ATAV), al igual que, indagar sobre diferentes logotipos de empresas similares a esta, se propuso el logotipo y slogan que fue acorde a lo que se socializó con la asociación y el representante legal en razón de la organización. A continuación la imagen de ATAV:

7.6.4.5. Características del Isologotipo Después de un minucioso estudio, y después de observar otras marcas de asociaciones turísticas, se desarrollaron las características de la imagen corporativa expuestas dentro del marco conceptual, las cuales son mostradas a continuación.

7.6.4.6. El nombre de la empresa. Como del nombre depende la primera impresión que los clientes se llevan de una empresa, se decidió imponer y destacar las siglas de la Asociación ATAV, ya que es de fácil recordación.



Figura 7.2 Logotipo con el eslogan de la asociación

7.6.4.7. El isologotipo. Es una combinación entre logo (compuesto de palabras) e isotipo (de imágenes). Se diseñó de tal manera que fuera comprensible por el público y atractivo para los potenciales clientes. Según Navarro (2007):

“El logotipo es el concepto creativo más importante de la marca, por lo que es mejor guardarse los gustos personales para mejor ocasión. Un logotipo es bueno que emocione pero es mucho mejor que antes de nada, responda a los objetivos apuntados en el briefing y en la estrategia creativa”. (pág. 108).

7.6.4.8. El slogan. Se decidió por dar un sentido de pertenencia y referencia a la espiritualidad y medio ambiente, que destacan los servicios que ofrece la asociación, es por ello, que su slogan es conformado por cinco (5) palabras que son entendibles al público, EL CAMINO ES LA VIDA.

7.6.4.9. El sitio web . Es un aspecto fundamental y de dominio propio, pero lastimosamente, la asociación aún no cuenta con una página web, no obstante, la empresa la implementará lo más pronto posible, luego de brindar una charla a los mismos asociados sobre los beneficios que esta trae a la organización.

7.6.4.10. Brochure. (Maestros del web, 2011). Se refiere a los folletos y manuales del negocio, al igual que las tarjetas de presentación, sobres y etiquetas, carpetas, facturas y hasta la vestimenta de los vendedores. Es por ello, que la asociación ha ido invirtiendo poco a poco en este aspecto, contando con chalecos, membretado y carnets; minuciosos detalles que son de reconocimiento e identificación por parte de sus clientes y trabajadores.

Cabe considerar, por otra parte, aquellos detalles que destacan el logotipo de la empresa, por eso, se describe de la siguiente manera: Los colores, el verde representa la zona natural que hay en el agua de la virgen; el azul hace referencia al elemento vital de vida, el agua. En un fondo blanco, donde se resaltan estos colores dando vida a la una mejor comprensión del diseño.

La silueta principal, se aprecia grandes montañas y entre ellas un camino que conduce al Santuario Agua de la Virgen, mostrando la silueta de la Virgen de Torcoroma, un lugar característico de tranquilidad y espiritualidad. Así mismo, en la

parte inferior, se construye el nombre de la asociación ATAV, utilizando letras con esquinas puntudas, asociándose a las montañas que se encuentran en esta zona, en la cual su letra final está de azul, para representar el agua. Las aves que aparecen para darle forma a las letras, son referenciadas a la reserva Hormiguero de Torcoroma, destacando a su inigualable “Pico de Hacha”, que está en peligro de extinción y se encuentran en este lugar.

Sin embargo, el objetivo es que los clientes distingan el logotipo y lo que se quiere transmitir con su diseño, por eso, se realizó algo sencillo y comprensible; Por último, y para el cumplimiento del tercer (3) objetivo, se presenta al ejecutivo de la asociación, la propuesta para su aprobación.

7.6.5. Plan de marketing de la asociación

Según McCarthy y Perrault (1997), el plan de marketing es la estructura organizada de las estrategias del marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Teniendo mínimamente: 1) una composición de marketing, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que efectivo de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los productos que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá englobar además algunas precauciones, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal.

De acuerdo al autor, en la asociación ATAV, se utilizó la MATRIZ FODA, gracias a esta herramienta, se hace un diagnóstico real de la asociación, aquí se especifica, cómo se encuentra la empresa y se formulan cuatro tipos de estrategias: FO – DO – FA – DA. Esta matriz, brinda un elemento principal, requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando se conoce la realidad, casi siempre se sabe qué hacer.

Como segunda actividad planteada dentro del plan de marketing, se identificaron las seis P (producto, precio, plaza, promoción y publicidad, personas y procesos), según Kotler y Keller (2006), Son las fuerzas generadas desde el entorno, que influye favorable o desfavorablemente en la empresa para realizar transacciones provechosas para su mercado meta y se consideran no controlables por ella, es decir, terminan afectando directamente en la actividad del marketing de la organización. El entorno de mercadeo se divide en dos, el ambiente funcional y el ambiente general, en ese sentido, haciendo énfasis a todo lo que tiene la asociación, y que mecanismos se pueden utilizar para mejorar su competitividad en el mercado; identificando oportunidades que ayuden a lograr ese fin.

Cuadro 7.1 Matriz FODA de la Asociación Turística Agua de la Virgen.

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
4*MATRIZ DOFA	Alianzas con entidades de turismo a nivel nacional. Ayudas educativas con la asociación. Fortalecimiento en inversión por entes gubernamentales	Condiciones geográficas y/o meteorológicas. Inseguridad Presencia de grupos subversivos Competencia en zonas aledañas.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO (F1, F3, F4 + O1): Articular acuerdos con diferentes empresas, para la propagación de publicidad en materia de turismo en esta zona. (F2, F4 + O2): fomentar el emprendimiento con los miembros de la asociación, para que se certifiquen, acorde a su actividad.	ESTRATEGIA FA (F2, F5, F6 + A4): Aprovechar las debilidades de la competencia, para el mejoramiento del servicio ofrecido.
Aprovechamiento de la reserva Hormiguero de Torcoroma Artesanos, Diversidad de productos Santuario Agua de la Virgen, espacio tranquilo. Vías de acceso, Caminitas por el camino		
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO (D1, D2, D5 + O2): Aprovechamiento de espacios educativos para asesorías en diferentes áreas y procesos de la empresa. (D4 + O2): Gestionar acuerdos conciliatorios con personas idóneas en estos temas. (D3 + O3): Vincular la asociación con entidades gubernamentales para el apoyo económico.	ESTRATEGIA DA (D5 + D4): Ofrecer servicios con valor agregado, para atraer a los clientes de diferentes lugares. (D2 + A4): Capacitar a los miembros de la asociación en relación al plan de marketing.
Falta de cultura en valores. Falta de herramientas administrativas para desarrollar las actividades. Poca inversión para infraestructura y reestructuración de senderos. Conflictos entre los habitantes de la comunidad. Apertura del mercado		

7.6.5.1. Producto: Alianzas estratégicas. Se hace necesario crear alianzas con diferentes empresas, con el fin de fortalecer la asociación. Cabe considerar, que Ocaña, es potencia en materia turística, por lo tanto, se han generado proyectos que promociona esta zona de la región; una de las propuestas que se está ejecutando es “Ocaña Fest”, y otra, no menos importante es “Sendero eco turístico Agua de la Virgen”. Una clara opción, de que se deben manejar alianzas con entidades gubernamentales que le tienen el ojo puesto a la economía del municipio, a través de esta actividad.

Por otro lado, resaltar la festividad en honor a la aparición de la Virgen de Torcoroma. Es importante que la asociación promueva esta festividad, articulándose principalmente, con el barrio “Villanueva” de la ciudad de Ocaña, pues, aquí es donde realizan diferentes actividades como la novena, caminatas, reinados, concursos, entre otras, en homenaje a la Virgen de Torcoroma. Cabe destacar, que siendo el 16 de Agosto, la festividad de nuestra señora de las gracias de Torcoroma, es significativo decorar adecuadamente el lugar, desde el inicio de las escaleras hasta la iglesia. Además, promover, no solo localmente, sino también a nivel nacional, esta festividad; puesto, que la Virgen de Torcoroma es considerada la segunda virgen más importante en el mundo. Por tal motivo, para estas fechas, llegan congregaciones de todas partes.

Así mismo, empaques para regalos. Considerando que la mayoría de personas pertenecen a la asociación, un valor agregado que se genera es ofrecer a los clientes empaques exclusivos con el logo de la asociación, siendo esto, representativo tanto para los vendedores como para los clientes, pues, muchas veces, los clientes desean llevar regalos a sus seres queridos, y que mejor, que entregarlos con un empaque característico del Agua de la Virgen y/o Reserva de las Aves.

Productos característicos. El Agua de la Virgen, es una zona caracterizada por su tranquilidad, medio ambiente, espiritualidad y familiaridad. Por esto, es provechoso crear un convenio con empresas que realicen diversos productos tales como: Mugs, afiches, calendarios, etc., que identifiquen a esta asociación, creando así, recordación en los clientes y utilidades para la empresa.

7.6.5.2. Precio: Estandarizar los costos. Consiste en la unión de varios vendedores que ofrecen el mismo producto, un ejemplo de esto, las veladoras; para que al momento de comprar la mercancía, se establezcan acuerdos entre el fabricante y los vendedores ajustando un precio de compra y de venta, generando así, la misma rentabilidad para cada uno. Programa contable. Diseñar un programa contable propio, donde se muestre detalladamente los gastos e ingresos de la asociación, para realizar el respectivo seguimiento y evitar iliquidez en la empresa.

7.6.5.3. Plaza: Crear un lugar de exhibición. Establecer un espacio en donde se exponga la historia de la aparición de la Virgen de Torcoroma, exhibiendo fotografías de su hallazgo en la familia Melo, como se ha reestructurado el Santuario (antes y después), proyectando como son las celebraciones, caminatas y procesiones en Ocaña. Además, exaltar la reserva de las aves y su ruta para la práctica de deporte (ciclo montañismo, atletismo). En ese orden, destacar fechas especiales. Valer que cada fecha que sea importante, tales como: el día de la madre, día del padre, día del niño, día de la mujer, semana santa, día de la tierra (reserva), navidad, año nuevo. Es

conveniente, propiciar este lugar acorde a cada fecha, para que sea más atraído por los clientes, matizando cada una de las fechas. También, se puede incluir, el receso estudiantil, puesto que muchos jóvenes les gustan experimentar cosas diferentes.

Por otro lado se propone ruta del camino “viejo o de tierra”. Es necesario por medio de la asociación, buscar inversión para reestablecer esta ruta que esta tan deteriorada, sin embargo, muchas personas aún tiene la costumbre de ejercitarse por esta vía. Por consiguiente, esta parte también se ofrecen bebidas y comidas típicas, lo cual, es preciso, que sean miembros de la asociación.

7.6.5.4. Promoción y publicidad: Alianzas institucionales. Establecer alianzas con instituciones de estudios superiores, que ayuden al diseño de publicidad; aprovechando las practicas que allí ofrecen, con el fin, de crear publicidad y promoción en cada época del año. También, diseñar una identidad digital. Diseñar un Hashtag propio de la asociación, a través del cual cada una de las personas que visiten este lugar lo referencien y opinen sobre la experiencia vivida en este sitio. Con esto se logra llamar la atención en las redes sociales, para que, a través de conversaciones informales, crear un contacto directo y sencillo con los clientes. ATAV, TurismoAtav, EcoTurismo, LoMejordeOcaña, AguaDeLaVirgen, ReservaDeLasAves.

De acuerdo a lo anterior, los Selfie. Aprovechar el espacio para comunicar el nombre de la asociación a través de carteles con el logotipo, ubicados en lugares visibles del Agua de la Virgen. Incentivar a las personas a un concurso de Selfie, esto trata, de que los usuarios publiquen una foto suya en las redes sociales con el hashtag Atav, con los carteles, y de esta manera optar a un premio; la persona ganadora, es quien tenga más like y comentarios alusivos a este lugar.

Por otro lado, diseño de una página web. Elaborar una página web propia de la asociación, que contenga información general de la misma, mostrando cada evento que se celebre, servicios adicionales, buzón de sugerencias, e información específica que le permita al cliente conocer en detalle los productos y servicios que se ofrecen. Logrando que esta página sea de fácil manipulación por parte de los encargados y que les permita actualizar su información constantemente. Además, el diseño de una App. Hoy en día, es sustancial tener una App para los clientes, puesto que la mayoría de las personas se acogen a las nuevas tecnologías y lo que esto conlleva. Por tal motivo, la asociación deberá contar con una aplicación móvil en la cual, le brinde información precisa de lo que sucede con el turismo en el Agua de la Virgen, que tenga GPS, y/o juegos relacionados con esta zona del país.

7.6.5.5. Personas: Crear unión. Llevar a cabo integraciones recreativas con la participación de los miembros de la asociación, desarrollando la unión y la comunicación entre los miembros. Además, dar un reconocimiento en los cumpleaños de cada miembro. En ese orden, crear un manual de convivencia a nivel interno, que permita mejorar las relaciones y reglas de trabajo. Se propuso vincular nuevos asociados; buscando fundamentalmente que la asociación cada vez sea más grande, pues lo ideal, es que todos los microempresarios que hay en las vías de acceso para llegar al agua de la virgen, se vinculen a esta asociación, para que aporten ideas y poder ofrecer servicios y productos con calidad.

7.6.5.6. Procesos: Vinculación de instituciones educativas locales. Una buena forma de mantener tanto el Santuario como la reserva en buenas condiciones, enlazando a los grados superiores (10 y 11) de los colegios para que realicen su trabajo social con la asociación, así, se culturaliza a los jóvenes en que se debe cuidar y preservar la flora, emitiendo desde ahí, buenas prácticas y proyectos para la comunidad en general. Desde este punto, se puede generar grandes eventos, que consiste en la recolección de residuos, y fomentar participación con lo que se puede reciclar, realizando un concurso de disfraces y premiando al mejor. También, se puede realizar proyectos de sembrar plantas en la reserva y/o pradera, o donde sea posible hacerlo. Creando un impacto ambiental positivo, patrocinado por la asociación. Desde esa perspectiva se postuló la recolección para fondos. Con el fin de buscar fondos para la asociación, es conveniente realizar diversos eventos donde se comparta en familia. Una de las opciones es que en el mes de septiembre, celebrando amor y amistad, se desarrolle una actividad en la que las parejas tengan que declararse su amor de una forma creativa, divertida y sincera. Otro importante evento, para el mes de diciembre, celebrando la navidad, es realizar la novena en el Santuario, donde los niños podrán disfrutar de refrigerios, compartir con sus amiguitos y ser partícipes de grupos católicos. Una vez establecidas las oportunidades de mejora, partiendo de las 6 P's que se pueden tener en la asociación, se realiza un plan de marketing, formulando diferentes ítems como: objetivos, estrategias, actividades, responsables, indicadores, tiempo y recursos. Cabe aclarar, que las estrategias fueron usadas de acuerdo a los objetivos planteados en el plan de marketing, y, además, se mencionan las estrategias antes explicadas. Esta información es apreciada en la siguiente tabla "Plan de marketing para ATAV".

Para completar con este plan de marketing, se presenta a la gerencia de la asociación, la actividad realizada, además, se explica la importancia de ejecutar estas ideas en un plazo determinado para darse a conocer, primeramente a nivel local; luego, por medio de una buena campaña publicitaria, se expande el mercado, llegando a aquellos clientes potenciales, que les gusta el turismo a nivel nacional, y aún mejor, internacional.

7.7. Conclusiones

Con la realización de esta investigación, se logró determinar que los lineamientos estratégicos en la Asociación Turística Agua de la Virgen, son de gran impacto, ya que los miembros de la asociación, sobre todo los vendedores, son empíricos, y fue algo complejo para ellos entender estos temas administrativos; sin embargo, en la actividad realizada se mostraron activos y optimistas, lo que conllevó a atraer su atención en el resto del proceso. En tal sentido, teniendo en cuenta las actividades ejecutadas en la estructura orgánica, muchos ignoraban que para cada cargo, se establecía un manual de funciones, el cual le ayudara a entender cuáles son las competencias, habilidades que deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo. Por consiguiente, se sintieron muy a gusto con la charla impartida; en donde se pudo observar, que se motivaron y estaban atentos a las explicaciones dadas.

De igual manera, se efectuó un diseño de imagen corporativa, el cual se hizo bajo la perspectiva que tenía el gerente. Allí, se destacó la naturaleza y espiritualidad que se tiene en esa vereda; mediante colores representativos, se buscó una atracción para el cliente, que no causara contaminación visual, sino fácil recordación. En este punto, el gerente estuvo muy complacido, pues asegura que con esta información accederá a establecer carnets y chalecos que represente a los vendedores que hacen parte de la asociación, para que así, los clientes puedan distinguir, de que en la vereda hay una organización que está dispuesta a atenderlos y recibir sus respectivas sugerencias.

Finalmente, y con base a investigaciones e ideas, se propuso un plan de marketing que fuese alcanzable para la asociación; de esta manera, se busca que el gerente tenga una visión más clara y concisa de las oportunidades y beneficios que se pueden adquirir. En este plan se proyectan objetivos, estrategias, actividades y otros factores que son importantes para determinar si lo implementan o no en la organización. Además, se analizó la situación actual, en donde se observó, que hay varias oportunidades que se deben aprovechar.

Referencias

1. Acevedo L, Buitrago M. (2009). Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. el caso de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá; Universidad de la SALLE. Obtenido de
2. Báez, Flavia- Santos, Martina (2014). Gestión de los Recursos Humanos; INSTITUTO SUPERIOR N4044 "SOL"- Santa Fe – Argentina, Trabajo Final de la carrera de Técnico Superior en Administración Hotelera.
3. Bonilla Castro, Elsy y Rodríguez Sehk, Penelope; Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales, 3ª Ed. Santafé de Bogotá, Ediciones Uniandes, 1997.
4. Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2.
5. Drucker, P. (1995): La gestión en un tiempo de grandes cambios, Ed. Edhasa.
6. Chebaud Pous G., (2007). Organizational Culture and Identity. Hospitalidad ESDAI; EneJul. 2007, Issue 11, p 25-45, 21p.
7. Guerrero, C (2006). El poder de la asociatividad. Bogotá: CCB, 19 de Junio de 2008.
8. González Millán José Javier (2008). Pensamiento y Gestión No. 25 Universidad del Norte, Colombia. Seccional Sogamoso.
9. Hefting, P.(1991) Manual de imagen corporativa. Editorial Gustavo Gili. Barcelona, pp. 13
10. Jimenez, A., Rodriguez, I. (2007). Comunicación e Imagen Corporativa. Barcelona: UOC Editorial.
11. Kotler Philip y Keller Kevin (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación. México

12. Maestros del web. (2011). Obtenido de <http://www.maestrosdelweb.com/que-son-las-bases-de-datos/>
13. McCarthy Jerome y Perreault William (1997, Págs. 56) , Del libro: Marketing, McGraw-Hill, Undécima Edición.
14. Merton, Robert. Teoría y estructuras sociales, México, Fondo de Cultura Económica, 1964, reedición 2002.
15. Navarro Lizandra, José Luis (2007), Fundamentos del diseño. Temas para la introducción a los fundamentos del diseño. Editorial: Castello de la Plana Publicacions de la Universitat Jaume.
16. Neiman, M. (2009). Historia del Turismo. Obtenido de <http://www.taringa.net/posts/turismo/2081563/Historia-del-turismo-importancia-delturismo.html>
17. Pallares, Z (2006). Desarrollo local y asociatividad territorial. Bogotá, 19 de Junio de 2008 pág. 27.
18. Philip Kotler y Gary Armstrong (2004). Marketing Versión para Latinoamérica. Pearson Education. Mexico.
19. Schmidt, Klaus. La identidad Questfor. Editorial Cassell, Gran Bretaña: 1995
20. Universidad Nacional de Colombia-2005-manual de procesos y procedimientos- 06/05/2009 Disponible en:
21. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo>
22. Welsch W. Mūsu postmodernioji modernybe. Vilnius: Alma littera, 2004.



AUTORES

GUTIÉRREZ ROA, ISAMAR; GONZÁLEZ BELEÑO, CARLOS; ARÉVALO FAJARDO, BLANCA YADIRA; GARCÍA TAMAYO, DIANA MARCELA; GARCÍA CALI, ERNESTO; MUÑOZ AGUILAR, RAFAEL ANTONIO; CONCHA VELÁSQUEZ, JOSÉ ROBERTO; LOGREIRA VARGAS, JAIME ANDRÉS; MARTÍNEZ VENTURA, JAIRO LUIS; DE LA HOZ BOSSIO, JOHANA ISABEL; LEÓN CASTRO, NADIA ANGÉLICA GISELA; HENRÍQUEZ AZAR, KEVIN KAY; DAZA, CAMILO; LONDOÑO MEZA, GUILLERMO JESÚS; DOMÍNGUEZ CHAMORRO, ANDERSON; ; JIMÉNEZ RODRÍGUEZ, LUIS ALFREDO; HOYOS BABILONIA, LORENA DEL CARMEN; CANTILLO ARAUJO, JUAN FÉLIX; VEGA SAMPAYO, YOLANDA; OLIVERO VEGA, ENOHEMIT; RODRÍGUEZ CASTELLÓN, JOSÉ; CONTRERAS RODRÍGUEZ, ANTONI MAX; VITOLA ZAMBRANO, STIVEN; JIMÉNEZ PATERNINA, LUCIMIO; GARCÍA SELGUEDO, KENNY; JIMÉNEZ CHÁVEZ, ANGÉLICA