

HERRAMIENTAS GERENCIALES

para la sostenibilidad de las organizaciones
de la Costa Caribe Colombiana



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA | PÜLEE WAJIIRA

Niebles Nuñez, Leonardo | Niebles Nuñez, William | Vega mendoza, Yoleida

Santamaría Escobar, Álvaro Enrique | Barrios Parejo, gnacio Ángel

**HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA
LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES
DE LA COSTA CARIBE COLOMBIANA**

HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA COSTA CARIBE COLOMBIANA

Leonardo David Niebles Nuñez
Universidad del Atlántico

Alvaro Enrique Santamaria Escobar
Universidad de Sucre

William Alejandro Niebles Nuñez
Universidad de Sucre

Yoleida María Vega Mendoza
Universidad de la Guajira

Ignacio Ángel Barrios Parejo
Universidad del Atlántico



CORPORACION UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA

UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

Copyright ©2018 by Ediciones Corporacion Universitaria Latinoamericana & Universidad de la Guajira. Todos los derechos reservados.

Publicado por Corporacion Universitaria Latinoamericana & Universidad de la Guajira., Barranquilla, Atlantico.
Publicado en Colombia.

Proceso de arbitraje doble ciego
Recepción: Mayo del 2017
Evaluación de propuesta de obra: Junio del 2017
Evaluación de contenidos: Agosto del 2018
Correcciones de autor: Septiembre del 2018
Aprobación: Diciembre del 2018

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:

Herramientas Gerenciales para la sostenibilidad de las organizaciones de la Costa Caribe Colombiana / Leonardo D. Niebles Nuñez. . . [et al.].
84 p. 17 X 24 cm.—(Barranquilla)
“Ediciones Corporación Universidad Latinoamericana.”
Incluye referencia bibliografica e Index.
ISBN 978-958-56979-5-9 (pbk.)
1. Surveys—Methodology. 2. Social sciences—Research. I. Niebles Nunez, William II. Series.

HA31.2.S873 2007
001.4'33—dc22
Publicado en Colombia.

2004044064

*En honor a nuestras
familias*

COLABORADORES

LEON CASTRO, NADIA ANGELICA GISELA Compiladora
NIEBLES NUNEZ, WILLIAM Compilador
DE LA HOZ HERNANDEZ, JUAN DAVID Compilador
NAVARRO BELTRAN, JORGE ARMANDO Editor literario
PEREZ CORONELL, LEIDY HAIDY Editor literario

TABLA DE CONTENIDO - CAPITULOS

1 Habilidades gerenciales y el liderazgo transformacional	1
Leonardo David Niebles Nuñez, Alvaro Enrique Santamaria Escobar and William Alejandro Niebles Nuñez	
2 Innovación de productos: análisis de las empresas del sector lácteo en la Costa Caribe Colombiana	21
Alvaro Enrique Santamaria Escobar , Yoleida Maria Vega Mendoza and Ignacio Angel Barrios Parejo	
3 Acciones sustentables en la planificación estratégica de las pymes	41
William Alejandro Niebles Nuñez, Ignacio Angel Barrios Parejo and Alvaro Enrique Santamaria Escobar	
4 Gestión sustentable en pymes de Barranquilla	51
William Alejandro Niebles Nuñez, Leonardo David Niebles Nuñez	

Contents

Lista de figuras	xi
Lista de tablas	xiii
Agradecimientos	xv
Acronimos	xvii
Glosario	xix
1 Habilidades gerenciales y el liderazgo transformacional	1
Leonardo David Niebles Nuñez, Alvaro Enrique Santamaria Escobar and William Alejandro Niebles Nuñez	
1.1 Introducción	1
1.2 Metodología	4
1.2.1 Técnicas de recolección y análisis	6
1.3 Liderazgo transformacional	10
1.4 Conclusiones	15
1.5 Recomendaciones	17
Referencias	17
	ix

2 Innovación de productos: análisis de las empresas del sector lácteo en la Costa Caribe Colombiana	21
Alvaro Enrique Santamaria Escobar , Yoleida Maria Vega Mendoza and Ignacio Angel Barrios Parejo	
2.1	Introducción 21
2.2	Resultados y discusión 24
2.2.1	La innovación y los modelos de negocio 24
2.2.2	Sobre la innovación de productos 25
2.3	Conclusiones 36
2.4	Recomendaciones 37
Referencias	38
3 Acciones sustentables en la planificación estratégica de las pymes	41
William Alejandro Niebles Nuñez, Ignacio Angel Barrios Parejo and Alvaro Enrique Santamaria Escobar	
3.1	Introducción 41
3.2	Resultados del estudio 42
3.2.1	Análisis de los datos y presentación de resultados 44
3.2.2	Categoría 1 45
3.2.3	Categoría 2 46
3.3	Hallazgos 48
3.3.1	Conclusiones 49
Referencias	50
4 Gestión sustentable en pymes de Barranquilla	51
William Alejandro Niebles Nuñez, Leonardo David Niebles Nuñez	
4.1	Introducción 51
4.2	Resultados de la investigación 53
4.2.1	Un Acercamiento Al Objeto De Estudio 53
4.3	Análisis De La Información Y Resultados 55
4.4	Conclusiones 59
Referencias	60

LISTA DE FIGURAS

2.1	Modelos de Negocio { (Osterwalder, 2004) y (Doganova y Eyquem- Renault, 2009)	24
3.1	Diseño de la investigación	43
3.2	Matriz resumen de subcategorías	44
4.1	parámetros clasificación empresas colombiana. Ley 905 2004	54
4.2	Análisis Categorial. Categoría: Gestión estratégica sustentable	57
4.3	Análisis Categorial. Categoría: Gestión estratégica sustentable	58

LISTA DE TABLAS

1.1	Parámetros clasificación empresas colombiana. Ley 905 2004	4
1.2	Clasificación habilidades gerenciales, Newstrom	9
1.3	Clasificación habilidades gerenciales, Madrigal	10
1.4	Clasificación habilidades gerenciales, Arroyo	11
1.5	Evolución del concepto de liderazgo transformacional según Vázquez (2013)	12
1.6	Componentes del liderazgo transformacional segun Bass	14
1.7	Componentes del liderazgo transformacional segun Noguera	15
1.8	Componentes del liderazgo transformacional segun Palomo	16
2.1	Clasificación de las empresas año 2017	27
2.2	Clasificación de las empresas por su capital, número de trabajadores y antigüedad	28
2.3	Triangulación de resultados	35
3.1	Matriz resumen de subcategorías	45

xiv LISTA DE TABLAS

3.2	Hallazgos de la Investigación, categoria 1	48
3.3	Hallazgos de la Investigación, categoria 2	49

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro agradecimiento a todo el equipo de la Corporación Universidad Latinoamericana de Barranquilla por el apoyo incondicional en la publicación de esta obra.

Igualmente a todas aquellas personas que colaboraron en el diseño y realización de este documento.

Leonardo David Niebles Nuñez

ACRONIMOS

OMT	Organización Mundial del Turismo
SELA	Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe
DNP	Diseño de nuevos productos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PYMES	Pequeña y mediana empresa

GLOSARIO

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros.

CHAPTER 1

HABILIDADES GERENCIALES Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO ESCENARIO DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS MIPYMES TURÍSTICAS DE BARRANQUILLA - COLOMBIA

LEONARDO DAVID NIEBLES NUÑEZ¹, ALVARO ENRIQUE SANTAMARIA ESCOBAR²
AND WILLIAM ALEJANDRO NIEBLES NUÑEZ²

¹Universidad del Atlántico Barranquilla, Colombia

²Universidad de Sucre, Sincelejo, Colombia

1.1 Introducción

El estudio sistemático y científico del turismo se remonta a la década de los 20 del siglo pasado, cuyo exponente es la Escuela Berlinesa, pionera en la investigación del tema. A decir por Castillo y Lozano (2006, p.68), esto se “debió a la importancia que el turismo adquirió como un fenómeno que, a la par que generaba desplazamientos masivos, significaba un hecho económico de vital importancia para las economías europeas en la época de la posguerra; de ahí que tales autores reconstruyeran el sentido y significado del turismo, interpretándolo en función al momento.

Asimismo, el devenir económico e histórico ha incidido en la conceptualización que la sociedad ha generado en cuanto al turismo, exaltándolo más allá del acto recreativo, visualizándolo como un fenómeno social mundial que se expresa en su estrecha vinculación con el desarrollo de las naciones, un motor clave para su progreso socioeconómico, ya que puede superar el impacto económico de factores como las exportaciones petroleras, de productos alimentarios o automóviles, entre otros. A

*Herramientas Gerenciales para la sostenibilidad de las organizaciones de la Costa Caribe
Colombiana, Primera Edición.*

By Leonardo D. Niebles Nuñez et al

Copyright © 2019 CORPORACION UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA & UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

este respecto, explica la Organización Mundial del Turismo (OMT), que ha “experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo” (<http://www2.unwto.org>)

Ahora bien, Colombia fue reconocida en los años sesenta del siglo veinte, como el “país suramericano con el crecimiento turístico más acelerado en la región, alcanzando tasas que se sostuvieron por encima del 17% anual por más de un decenio” (Jaramillo, 2006, p. 10), a ello se suma su capacidad para abordar y superar los diferentes obstáculos, que impactaron en su desarrollo turístico – así como en otras áreas - para posteriormente retomar este importante sector de servicios como herramienta para impulsar su crecimiento socioeconómico. Tal habilidad es evidenciada y difundida continuamente por la prensa nacional colombiana, así como agencias internacionales, constituyéndose en una realidad palpable en titulares como el siguiente: “Colombia rompe récord con 6,5 millones de turistas extranjeros en 2017” (www.elespectador.com).

Es entonces el turismo para la nación neogranadina, un sector económico dinámico, creador de empleos y divisas, que apalanca al caribe colombiano como zona colmada por ingentes atractivos turísticos. Un ejemplo de ello es Barranquilla, capital del departamento Atlántico, ciudad portuaria flanqueada por el mar caribe al norte y el río Magdalena al este. La también llamada “Puerta de Oro del Caribe”, cuenta entre sus principales riquezas con la fiesta folclórico-cultural más relevante de Colombia: el Carnaval de Barranquilla, catalogado por el Congreso de la república y la UNESCO como “Patrimonio Cultural de la Nación y Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad”, respectivamente. (www.carnavaldebarranquilla.org).

Igualmente, Barranquilla cuenta con un pujante entramado empresarial del cual destacan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conocidas por sus siglas como Mipymes, muchas de ellas dedicadas a proporcionar servicios turísticos, en las cuales, pese a los esfuerzos gubernamentales, organizacionales y académicos, se evidencia un agotamiento en cuanto a las habilidades gerenciales de los líderes empresariales, situación ésta que incide en el aprovechamiento efectivo de las potencialidades turísticas que le caracterizan.

Estas riquezas naturales, acompañadas por monumentos históricos, arquitectura, gastronomía, rica cultura y la excelencia de su gente, representa una parte de las potencialidades de esta ciudad, apreciables para el desarrollo de Mipymes especializadas en la prestación de servicios turístico, para cual requieren de la optimización de las habilidades gerenciales como fórmula para fortalecer el liderazgo transformacional en harás del aprovechamiento económico y sustentable de las cualidades que caracterizan a Barranquilla. Es por ello, que el notable auge de su turismo, constituye un factor motivador para las MIPYMES, las cuales engloba casi todas las formas empresariales conocidas.

Por su parte, el Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe (SELA) (2015, p. 7), las concibe por su relevancia en la región como “actores importantes para el desarrollo económico de los países de América Latina y el Caribe. En todos ellos representan un alto porcentaje del total de establecimientos brindando sustancial aporte al desarrollo de empresarialidad”. Las mismas, representan en América Latina del

95 al el 99% de la empresa Latinoamericana, en consecuencia su participación como empleador es relevante, pero menor en referencia a la producción e irrelevante en cuanto a exportaciones directas.

En ese orden de ideas, según Caicedo (2008, p. 57), las Mipymes son del interés de Colombia desde los años setenta del siglo pasado, ya que los gobiernos del momento hicieron visible su inquietud en cuanto al desarrollo de políticas públicas favorables a la promoción y auxilio de este importante renglón empresarial, debido a las siguientes razones:

- Importante participación en la estructura productiva
- Relevante presencia en las economías regionales
- Presencia de fallas de mercado que impiden su articulación exitosa a las dinámicas productivas nacionales e internacionales
- Gran brecha de productividad y desarticulación respecto del sector empresarial

Para el referido autor, dicho el interés gubernamental consistía en el fortalecimiento de las Mipymes, pues éstas contribuyen en el aumento de “la competitividad general de la economía y a densificar el tejido empresarial debido al notable papel que juegan dentro de las cadenas productivas” (pág. 57), estas especificidades contribuyen en la solución de problemas como:

- Promoción del empleo, disminuyen así el desempleo
- Promueven la asociación y organización para el nacimiento de nuevas empresas
- Proveen capacitación y formación en diferentes áreas
- Coadyuvan en atenuar contradicciones sociales
- Contribuyen en la optimización de la distribución del ingreso

Fue tal el interés del Estado Colombiano por las Mipymes que en Julio del 2000 se crea la Ley 590, a través de la cual se “dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa” (Secretaría del Senado de Colombia, 2018). Está es modificada en 2004, con la Ley 905, que cambia parte de su articulado, destacándose el artículo 2, referido a las definiciones, en el mismo se expresa:

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: (Ministerio de comercio, industria y turismo)

Los parámetros señalados en el artículo anterior describen características que concuerdan parcialmente con los planteamientos señalados por la Comisión Europea expuestos en la Tabla Nro. 1, y que se expondrán a continuación en la Tabla Nro. 1

Tamaño de la Empresa	Número de Trabajadores	Activos Totales por Valor
Microempresa	Personal no superior a 10 trabajadores	Inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (SMMLV)
Pequeña	Personal entre 11 y 50 trabajadores	Entre 501 y menos de 5.000 (SMMLV)
Mediana	Personal entre 50 y 200 trabajadores	Entre 5001 y a 30.000 (SMMLV)

Table 1.1 Parámetros clasificación empresas colombiana. Ley 905 2004

En consecuencia, a consideración del investigador la optimización de las habilidades gerenciales es una herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las referidas organizaciones, orientándolas hacia una renovación y vitalización en el ejercicio del mismo. Por ello, el presente estudio busca analizar las habilidades gerenciales como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las Mipymes del sector turístico de Barranquilla.

Asumiendo como fundamento teórico las posturas de Arroyo (2012), Madrigal (2009), Bonifaz (2012), Revillo (2006), Goleman (2012), Newstrom (2011), Franco y Ochoa (2009) y Ordoñez (2010) para sustentar la variable Habilidades Gerenciales, mientras que la variable Liderazgo Transformacional se respaldó con la argumentación científica de Palomo (2010), Bass (1990), Bass y Avolio (1994), Noguera, Pitarch y Esparcia (2009), Menchén (2009), Serrano (2010), Sánchez (2014), Martínez (2004).

1.2 Metodología

Cabe destacar que el presente aporte científico hace parte de un estudio con mayor alcance, el cual se encuentra en la fase destinada a recolectar información, dentro del marco metodológico investigación mixta. Por tanto, para efectos del presente compilado, se mostrarán a continuación las evidencias detectadas – originadas por la indagación en fuentes informativas primarias y secundarias – bajo la modalidad de investigación documental y el tratamiento hermenéutico aplicado a los datos obtenidos, proporcionando un avance en cuanto a las variables en estudio.

En ese orden de ideas, se entiende por investigación documental como un proceso fundamentado en la “búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Arias (2012, p. 27).

En concordancia con lo planteado por el citado autor, Bernal (2012, p. 110), explica que “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas y posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”. De acuerdo al citado autor, ésta depende de la información obtenida o consultada, contenida en formatos como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas; o en documentos fílmicos y grabados como: películas, diapositivas, discos, cintas, casetes, disquetes, entre otros.

Pulido, Ballén y Zuñiga (2007, p. 59), quien refiere el abordaje hermenéutico de la investigación documental, también llamada bibliográfica, la concibe como un instrumento o técnica orientada a la profundización del tema de estudio, ya que “Mientras más fuentes se utilicen, más fidedigno será el trabajo realizado”.

En ese orden de ideas, para Arias (2012, p. 30), al igual que otros diseños, la investigación documental “se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo o explicativo”; los mencionados niveles son denominados por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 90), como alcances, pues constituyen un “continuo de causalidad”, sumando un elemento a la referida triada, es decir, el correlacional.

De acuerdo, al referido autor, éstos dependen de la estrategia de investigación, y se diferencian entre sí, “pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances”. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 90), describe los alcances de la siguiente manera:

- **Exploratorio:** su utilidad consiste en “preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos”.
- **Descriptivos:** éstos consisten en describir “fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan”. De acuerdo al citado autor, permiten detallar las “propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Con ellos, solamente se busca recabar y medir información.
- **Correlacionales:** propósito “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”.
- **Explicativo:** “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables”.

Además de los alcances o niveles, la investigación documental cuenta con una clasificación, la cual según Arias (2012, p. 30), es la siguiente:

- **Monográfica:** la misma consiste en el desarrollo a profundidad del tema de estudio.
- **Estudios de medición de variables independientes a partir de datos secundarios:** basada en el uso de documentos procesados por organismos públicos y privados, es decir datos secundarios, a fin de realizar conclusiones vinculadas con el “comportamiento o estado actual de variables demográficas, sociales o económicas”.
- **Correlacional a partir de datos secundarios:** la misma está orientada a determinar la correlación entre las variables en estudio, a través de la consulta de datos y cifras cuantitativos.

1.2.1 Técnicas de recolección y análisis

Para Balestrini (2006, p. 147), las técnicas que se enfocan en la observación documental, buscan abordar el análisis e interpretación de datos para ello requieren incorporar un conjunto de técnicas y protocolos instrumentales, correspondientes a la investigación documental; las mismas se nutren de “procedimientos metódicos y críticos que permiten organizar toda la información escrita que se manejará en el proceso de investigación planteado”.

Entre las técnicas sugeridas por la referida autora se encuentran las de: “análisis de contenido, observación documental, presentación resumida de un texto, resumen analítico, análisis crítico. Igual importancia guardan las denominadas por la autora como “técnicas operacionales” a ser utilizadas en el manejo de fuentes documentales, como: el “subrayado, fichaje, bibliográficas, de citas y notas de referencias bibliográficas”, entre otras.

Para efectos del presente estudio se implementaron las técnicas de observación documental y análisis crítico. La primera de ellas descritas por la referida autora como el “punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para esta investigación”.

Por su parte la segunda, constituye la combinación de las técnicas presentación resumida de un texto y resumen analítico, a través de las cuales se logra una la presentación sucinta de los contenidos teóricos de la investigación, los cuales reflejan la estructura de los textos consultados, así como delimitan los contenidos en consonancia con los datos necesarios para la consolidación del estudio. En cuanto a las técnicas operacionales, orientadas a instrumentalizar la recolección de datos, se utilizaron el subrayado y el fichaje bibliográfico.

Es por ello, que en consonancia con lo expuesto, en el presente estudio se implementó la metodología cuantitativa, correspondiente al paradigma positivista, con un diseño documental monográfico y de alcance descriptivo a través de la cual se busca establecer la relación de las variables en estudio. En referencia a su validez, se alude a los argumentos propuestos por Gómez, Deslauriers y Alzate (2010, p. 77), quienes exponen cuatro criterios, los cuales a su juicio la sustentan. Se trata de:

- **Acceso a las fuentes:** cita de trabajos originales, es decir fuentes primarias antes que las secundarias, en caso contrario se recomienda la verificación del contenido seleccionado.
- **Exhaustividad:** la pertinencia del contenido seleccionado en correspondencia con el objeto de estudio.
- **Actualidad:** preferir la selección de contenidos recientes.
- **Historicidad:** “para con los escritos que se relacionan con el pasado, se debe establecer la autenticidad de los textos, fecha de publicación y, si hay, de la reedición” en el interés de identificar el contexto intelectual y discursivo del mismo.

Cabe destacar, que los autores que fundamentan el marco teórico de la investigación, cuentan con el reconocimiento de la comunidad científica, dado el número de publicaciones y resumen curricular de los mismos. Asimismo, la observación documental se realizó sobre textos físicos y digitales especializados en los temas de estudio, es decir las variables Habilidades Gerenciales y Liderazgo Transformacional, así como los referidos al contexto preservando con minuciosidad los criterios propuestos por Gómez, Deslauriers y Alzate (2010).

Los resultados esperados están dirigidos hacia la apropiación social del conocimiento, en el interés de generar resultados y productos, constituidos en estrategias para la divulgación y transferencia de conocimientos, teniendo como beneficiarios las Mipymes y sus gerentes, así como todo el talento humano que las conforma, la sociedad de Barranquilla, los entes gubernamentales y finalmente la academia debido a la producción de nuevos conocimientos, adquiridos a través de la implementación de una observación documental exhaustiva, así como el análisis crítico.

Las habilidades comprenden aspectos como las destrezas y la actitud de una persona para la realización de determinadas acciones. Teóricos como Knapp citado por Madrigal (2009, p. 1), la conceptualizan como la “capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

Ceñedo y Cáceres (2014, p 21), la describen como la capacidad para utilizar en forma creativa conocimientos y hábitos en la realización de actividades teóricas, así como prácticas, afirman que la habilidad es un “concepto en el cual se vinculan aspectos psicológicos y pedagógicos indisolublemente unidos”. Desde la perspectiva psicológica implica acciones, al igual que operaciones. Desde la pedagogía comprende “el cómo dirigir el proceso de asimilación de esas acciones y operaciones”, es decir, que la habilidad es el conocimiento en la acción.

De acuerdo, a los citados autores la habilidad es una capacidad que posibilita la determinación de un conjunto de operaciones que integradas establecen un modo de actuación. Por su parte, Arroyo (2012, p, 11), también las designa como destrezas, herramientas que operacionalizan la ejecución de acciones específicas; clasificándolas en:

- **Duras:** son de “índole técnica y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco generan valor”, pues son funcionales en escenarios ya probados distantes a la incertidumbre.
- **Blandas:** también denominadas como transversales, son destrezas subjetivas e intangibles conformadas por factores como la comunicación, el liderazgo, el manejo del estrés, entre otros. A decir por la autora constituyen un imperativo en el Curriculum Vitae del profesional en la actualidad.

En cuanto a la gerencia, Vélez (2010, p. 70), relaciona la administración con la gerencia definiéndola como un “conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control”, considera que éstas constituyen el fundamento de la gerencia.

Del mismo modo, Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008), exponen la dicotomía presentada por la traducción del vocablo en Inglés Management, el cual puede traducirse como gerencia, gestión y como administración; explican, que en todo caso son acciones coordinadas destinadas a dirigir y conforman “las dos funciones correspondientes a la gerencia o administración de la organización: definir el rumbo de la entidad a la que se gerencia (dirigir) y asegurar que ese rumbo se esté alcanzando (controlar).

Finalmente, los citados autores relacionan la gerencia con la actuación en la toma de decisiones, orientada hacia la mejora continua del desempeño en cuanto a los procesos, correspondiente a la acción gerencial de dirigir. Sin embargo, para autores como Díaz y Torrealba (2010, P. 17) la palabra gerencia se centra “en el uso de recursos con el propósito de generar provecho, bienestar a sectores específicos de la sociedad”, desde ésta se sintetizan propósitos conducidos a relacionar las fuerzas que conforman a la organización.

Considera, que epistemológicamente:

... el objetivo central de la gerencia es explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de los objetivos con la mejor utilización de los recursos) y la efectividad social (impacto) en las organizaciones. Además de esto, la gerencia se preocupa también por los procesos de calidad, productividad y competitividad.

A decir por el autor del presente estudio, la gerencia refiere las acciones que la conforman, es decir planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, pero en la actualidad el llamado se aboca hacia una acción gerencial más cercana al factor humano, la cual daría cuenta de las habilidades gerenciales de las que se disertará en adelante. Alude a Newstrom (2011, p. 171), quien vincula el éxito del liderazgo con las habilidades gerenciales, ya que éstas implementan conductas y acciones apropiadas. Determina tres tipos habilidades gerenciales utilizadas por los líderes: técnicas, humanas y conceptuales. A su juicio éstas se interrelacionan en la práctica.

Madrigal (2009, p. 2), por su parte, identifica las habilidades gerenciales como directivas, considera que éstas constituyen acciones realizadas en un entorno caracterizado por la regularidad, la eficacia y el aprendizaje, pues éstas se enseñan, aprenden y desarrollan mediante la capacitación así como la actualización del talento humano. Las clasifica en: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales; categorización diferente a la presentada por el autor anterior.

Las habilidades gerenciales comprende para Arroyo (2012, P. 7), las destrezas, competencias y actitud. A su juicio, éstas son la clave del éxito, pero son mucho más que el dominio en cuanto a la administración del tiempo, solucionar conflictos, delegar, ser asertivo, entre otros, pues también se requiere de dedicación, fijar objetivos y alcanzarlos, corregir riesgos, pero principalmente de liderazgo.

Por tanto, propone varias clasificaciones, éstas pasan por las capacidades y cualidades que deben caracterizar a un gerente habilidoso, mencionando las habilidades gerenciales denominadas por la autora como básicas; necesarias para la ejecución eficiente del rol gerencial: técnicas, interpersonales o humanas y las conceptuales. (P.9), pero suma una habilidad específica la cual denomina “habilidad de diseño”

En consonancia con los aportes expresados, el investigador del presente estudio considera que las habilidades gerenciales conforman un conjunto de destrezas, cualidades, competencias, conocimientos, acciones, experiencias y capacidades que inciden en el efectivo desempeño del rol gerencial contribuyendo al logro de objetivos por parte de las organizaciones. Igualmente, se entiende que éstas cuentan con una tipología y representan la implementación práctica del conocimiento adquirido académicamente o por experiencias a través del proceso de aprendizaje. Éstas son descritas según el autor en las tablas 1.2, 1.3, 1.4:

Newstrom
(2011, p. 171)
HABILIDADES TÉCNICAS
Comprenden el conocimiento y destrezas de una persona en procesos operativos y profesionales, las ejemplariza con las que definen a contadores, ingenieros, fabricantes, o redactores de texto
HABILIDADES HUMANAS
Son aquellas que permiten “trabajar bien con la gente y construir trabajo en equipo”. Están referidas a conductas como: el empoderamiento de los compañeros, la comunicación, la empatía, a la sensibilidad o la compasión.
HABILIDADES CONCEPTUALES
Las resume como la “facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes a largo plazo. Para el citado autor éstas cobran relevancia en los puestos de la administración.

Table 1.2 Clasificación habilidades gerenciales, Newstrom

Como se puede identificar, los autores citados concuerdan en tres de los tipos de habilidades gerenciales, es decir en las denominadas como: técnicas, interpersonales o humanas y en las conceptuales. En caso de Madrigal (2009), suma a la triada las habilidades sociales; pero en caso de Arroyo (2012), incorpora las destrezas que califica como de diseño. A juicio del investigador del presente trabajo, todas las propuestas son relevantes, y se complementan para la concepción de las habilidades deseables en un gerente de las Mipymes Turísticas de Barranquilla, orientadas a fortalecer el liderazgo transformacional en el interés de optimizar la dirección en este tipo de organizaciones.

Madrigal
(2009, p. 2)
HABILIDADES TÉCNICAS
O profesionales. Éstas se relacionan con la capacidad para emplear a favor del equipo y la organización “los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten”, se fundamentan en el dominio de una práctica profesional.
HABILIDADES HUMANAS
Las denomina como interpersonales, posibilitan el trabajo en equipo, “el espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes”. Están conformadas por destrezas como: motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación, manejo del estrés, actitud ante el cambio, administración estratégica y del tiempo, negociación, entre otras.
HABILIDADES CONCEPTUALES
Posibilitan la observación de la organización como un todo. Éstas incluyen las destrezas para “coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las practicas” (p. 3), por tanto implica aspectos como analizar, predecir y planificar el contexto general interno y externo de la organización
HABILIDADES SOCIALES
Corresponden a la convivencia humana. Las define como un conjunto de comportamientos interpersonales complejos aprendidos. Deseables en la conducta gerencial del directivo.

Table 1.3 Clasificación habilidades gerenciales, Madrigal

1.3 Liderazgo transformacional

EL liderazgo transformacional es una tendencia, que a decir por Vásquez (2013, p. 74), ha tenido diferentes tendencias desde 1900 hasta la actualidad, pasando por diferenciar a los líderes de los seguidores con base a sus características, “el modelo de liderazgo situacional que examina las conexiones entre la madurez de los seguidores, las variables situacionales y la efectividad del líder” o las características del mismo en concordancia con su efectividad en el ámbito organizacional.

A su juicio:

En este contexto fue que algunos tipos de liderazgo descritos originalmente en el marco de estudio de la sociología y de la política fueron trasladados al organi-

Arroyo
(2012, p. 7)
HABILIDADES TÉCNICAS
Conocimientos y destrezas para la realización de actividades que requieren la implementación de métodos, procesos y procedimientos, así como la experticia en el uso de instrumentos y técnicas específicas.
HABILIDADES HUMANAS
capacidad para trabajar eficientemente en equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes, así como la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
HABILIDADES CONCEPTUALES
Destreza para “contemplar la organización como un todo, es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o como los cambios en su área afectarán a las demás. Esta habilidad incluye coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo el cuadro total”. Arroyo (2012, p. 18).
HABILIDADES DE DISEÑO
Capacidad para resolver problemas en beneficios de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. . . deben deducir la solución práctica. Por lo tanto, deben poseer la habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales a los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan.

Table 1.4 Clasificación habilidades gerenciales, Arroyo

zacional. Tal es el caso del liderazgo transformacional, que Burns (1978) identificó como revolucionario de la realidad social a través de la transformación de los seguidores en líderes, en contraste con el liderazgo transaccional, que a través de la mejora continua, lograba mantener el status quo. (p. 74).

En el anterior concepto se expresa la evolución del concepto liderazgo transformacional, la cual es producto de la evolución de varias teorías, que concluyeron en la visión actualizada del concepto. A continuación se muestra en el cuadro número 2, una perspectiva del mencionado proceso:

Weber (1947)	Carisma	<p>“... una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones”.</p> <p>“... transacciones entre el líder y los seguidores, sentaban las bases de la confianza... líder carismático tiene un potente efecto en sus seguidores por la identificación que éstos sienten con los ideales y la autoridad del líder... el líder político inspiracional es persuasivo y estimula a sus seguidores a hacer sacrificios y les otorga un sentido de propósito que no logra el carismático”</p>
Downton (1973)	Vinculación de estilos	<p>“... aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales”.</p>
Burns (1978)	Liderazgo transformacional	<p>“... operacionalizaron los conceptos de liderazgo transformacional a través de la construcción de un modelo de amplio espectro del liderazgo... desarrollaron el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), que ha sido el instrumento más utilizado para medir las operaciones del líder transformacional”</p> <p>El éxito lo sustenta en: Administración de la impresión que causa para mostrar su competencia, Articulación de objetivos ideológicos.</p>
Bass y Avolio (1985-1990)	Liderazgo transformacional	<p>Definición de los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos, Promoción de sí mismo como modelo, Comunicación de altas expectativas y confianza en los subordinados, Diseño de actitudes que favorecen los motivos de los seguidores.</p>
Shamir, House y Arthur (1993)	Líder carismático	<p>“... es un atributo basado en la percepción que tienen los seguidores sobre la conducta del líder. La actitud observada en él es interpretada por los seguidores como una expresión del carisma, refleja su orientación hacia la gente. El modelo propuesto por estos autores, el líder carismático difiere de otros tipos en su habilidad para formular y articular una visión inspiradora y en acciones que causan la impresión de que él y su misión son extraordinarios.</p>
Conger, Kanugo y Menon (2000),	Liderazgo carismático	

Table 1.5 Evolución del concepto de liderazgo transformacional según Vázquez (2013)

En ese orden de ideas, se presenta a continuación los aportes seleccionados para el proceso de observación documental, los cuales contribuyen en la conceptualización de la variable liderazgo transformacional para el presente aporte científico. Se da inicio a la disertación con Bass (1990, p.21), pionero en la investigación del tema, describe a los líderes transformacionales como aquellos que “inspiran, energizan y estimulan intelectualmente a sus empleados”, estas son técnicas, las cuales según el citado autor los gerentes pueden aprender.

Coloca el desempeño del liderazgo transformacional en un estadio superior, pues con éste “amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando incitan a sus empleados a ver más allá de su propio interés por el bien del grupo”. Asimismo, expresa que éstos resultados se obtienen a través de: ser carismáticos con sus seguidores e

inspirarlos; atender las necesidades emocionales de cada empleado o estimularlos intelectualmente.

Hace especial énfasis en el carisma como fortaleza para un líder exitoso, pues éste contribuye en lograr la confianza del equipo de trabajo, pudiendo influir en ellos, entusiasmándolos a realizar mayores esfuerzos para obtener grandes objetivos. La atención individualizada del colaborador es otro componente relevante, ya que describe como el líder, actúa como mentor para quienes requieren impulso, desarrollo y crecimiento profesional. En cuanto al tercer elemento de la triada, es decir, la estimulación intelectual de los empleados, consiste en mostrarles “nuevas formas de ver viejos problemas, enseñarles a ver las dificultades como problemáticas para ser resueltas, y para enfatizar soluciones racionales”.

Palomo (2010, p. 43), expresa que el vocablo “transformacional” se relaciona con el liderazgo orientado hacia “modificación de la organización”, traducida en una habilidad al desarrollo y dinamización del recurso humano hacia altos niveles de satisfacción, es decir, motivan al colaborador a lograr más de sí mismos. Cabe destacar, que Bass y Avolio, mencionados por Palomo (2010, p. 43), se refiere al líder transformacional como una “extensión del Transaccional”, lo que la lleva a concluir que el primero es la versión mejorada del segundo. De igual forma, menciona cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada, inspiración o motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Por su parte, Noguera, Pitarch y Esparcia (2009, p. 181), citando a Yuki, refiere que el liderazgo transformacional se afina en la relevancia de las reacciones emocionales del talento humano, como respuesta a la “visión trascendente” que le caracteriza, expresado en procesos de motivación colectiva como identificación social, igualmente impulsa a los miembros del equipo a la auto-realización.

En ese orden de ideas, expone Noguera et al. (2009, p. 181), que este estilo de liderazgo consigue motivar a las personas haciendo que se impliquen en los intereses organizacionales, analizando su potencial para desarrollarlo desde una visión de grupo. En consecuencia, se presenta como un “estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que eso ayudara al beneficio y progreso de la organización”.

A consideración del autor del presente estudio, el liderazgo transformacional por sus características y orientación hacia el cambio positivo, impulsado desde la potenciación de los talentos de las personas que conforman las organizaciones, sigue siendo objeto de estudio, así como de su implementación tras la búsqueda de mejorar la eficiencia del ejercicio del liderazgo por parte de gerentes, directivos y empresarios, transformándolos en generadores de creatividad e innovación.

De lo expresado por los mencionados autores, se evidencia que el liderazgo transformacional se encuentra conformado por componentes, los cuales son descriptores guías de la acción del líder - gerente dentro de las organizaciones y en forma muy especial en las Mipymes que hacen vida económica prestando servicios turísticos en la ciudad de Barranquilla en Colombia, organizaciones cuyas dimensiones y las características inciden en su efectividad. Por ello, desde la perspectiva del investi-

gador, requieren del fortalecimiento del liderazgo transformacional, a través de la optimización de sus habilidades gerenciales.

BASS (1990)
<p>Carisma: alude al desempeño superior de los líderes transformacionales, alcanzado a través del carisma, ya que logran “poder e influencia. Los empleados quieren identificarse con ellos, y tienen un alto grado de confianza en ellos. . . infunde orgullo, gana respeto y confianza”, todas fundamentadas en la promoción de valores y principios.</p>
<p>Inspiración: se agrega a la función del carisma, por ello “los líderes carismáticos inspiran y entusiasman a sus empleados con la idea de que pueden lograr grandes cosas con un esfuerzo extra”, requiere del esfuerzo comunicacional para sembrar en los colaboradores altas expectativas, para ello recurre a “símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes de maneras simples”.</p>
<p>Estimulación intelectual: “promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución cuidadosa de problemas”. Ello a través de mostrar a sus colaboradores “nuevas formas de ver viejos problemas”, enseñarles a ver las dificultades como asuntos resuelto, en función de soluciones racionales.</p>
<p>Consideración individualizada: es aquella que proporciona “atención personalizada a cada empleado”, por tanto son sujeto del entrenamiento y asesoría del líder transformacional, quien presta “gran atención a las diferencias entre sus empleados; actúan como mentores para aquellos que necesitan ayuda para crecer y desarrollarse”</p>

Table 1.6 Componentes del liderazgo transformacional según Bass

A la luz de lo expuesto por los autores citados, así como por la experticia del investigador en lo referente a las necesidades y particularidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se infiere que el liderazgo transformacional, constituye una de las tendencias gerenciales, que dadas sus características es una alternativa relevante para la efectiva dirección de este tipo de organizaciones, sobre las cuales recae una demanda económica al representar un importante porcentaje del tejido empresarial de la ciudad de Barranquilla.

NOGUERA ET AL.(2009)
<p>Carisma: expone varias de las cualidades ya planteadas, como la visión de futuro basada en valores como la confianza, el orgullo y el respeto; a éstas cualidades agrega que son bilaterales, es decir, que fluyen de colaboradores hacia el líder y viceversa. Este tipo de líderes “aumentan el compromiso ya que hacen que los subordinados aumenten el sentimiento de autoestima, interioricen actitudes favorables hacia el desempeño colectivo”.</p>
<p>Inspiración: ésta fomenta el trabajo, ya que los miembros sienten que son parte de la organización y se activan para impulsarla, lo que hace más dinámico el ambiente de trabajo. Ello obedece a las cualidades ya mencionadas, es decir el carisma y dominio de habilidades comunicacionales para poder inspirar a través de la persuasión argumentada.</p>
<p>Estimulación Intelectual: “promueve el pensamiento crítico entre los subordinados. Hace que se planteen diversas maneras de realizar su trabajo. Promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas”. Fomentan la participación asertiva en la solución de problemas puntuales, apertura en cuanto las inquietudes presentadas por parte del equipo.</p>
<p>Consideración individualizada: lo enfoca hacia conocer a profundidad al colaborador, comprendiendo las diferencias individuales, sus talentos, procurando el asesoramiento del líder en la realización de los compromisos laborales y garantizar la retroalimentación en cuanto al desempeño en el ejercicio de un rol determinado.</p>

Table 1.7 Componentes del liderazgo transformacional segun Noguera

1.4 Conclusiones

El entramado productivo colombiano, se caracteriza por la abundancia de organizaciones pequeñas cuyo tamaño incide en el desarrollo de destrezas para la innovación y la competitividad por parte de su talento humano, especialmente aquel destinado a ejercer la gerencia. Sin embargo, consecuencia de aspectos como sus dimensiones, deficientes recursos económicos y el desconocimiento, entre otros factores.

Siendo, la insuficiencia en lo referente a la gestión del conocimiento, la capacitación y actualización constante un factor determinante para el aprovechamiento de las ventajas que proporciona este tipo de organizaciones, al igual que los talentos que

PALOMO (2010)
<p>Carisma: lo denomina como Influencia Idealizada, considera que es una capacidad propia del líder para “evocar una visión y lograr confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores”, siendo el elemento novedoso el compromiso emocional. Reiteradas varias de las destrezas mencionadas anteriormente, expresa que el líder transformacional provee seguridad a sus colaboradores y provoca identificación, así como compromiso.</p>
<p>Liderazgo Inspiracional: hace referencia a la inspiración, coincide con atributos ya mencionados, lo describe como la capacidad que debe tener un líder para comunicar una visión, generando pasión y entusiasmo hacia la misma. El agregado más relevante de su perspectiva lo constituye el promover el cambio de actitudes y comportamientos.</p>
<p>Estimulación Intelectual: es la capacidad del líder para provocar en sus colaboradores que piensen en forma creativa e innovadora en la solución de circunstancias problemáticas, pero también para mejorar prácticas, diseñar nuevas estrategias, entre otros aspectos.</p>
<p>Consideración Individualizada: capacidad para atender personalmente a cada miembro del equipo, resaltando la importancia de su contribución al éxito organizacional. Esta acción consiste en determinar las diferencias, necesidades y expectativas de cada uno y otorgándole responsabilidades en concordancia con los aspectos señalados.</p>

Table 1.8 Componentes del liderazgo transformacional según Palomo

caracteriza a cada colaborador. Es por ello, que a consideración del investigador es una necesidad la creación y diseño de programas destinados a capacitar al personal, en especial a gerentes, a fin de optimizar sus habilidades duras y blandas posibilitando la renovación del liderazgo encaminándolo hacia la transformación positiva fundamentado en el desarrollo de sus destrezas.

En ese orden de ideas, las habilidades gerenciales se pueden aprender o modificar y son la garantía del ejercicio efectivo del liderazgo transformador; esta vinculación entre las variables se evidencia en la revisión documental, específicamente en los tipos de habilidades, así como en los componentes del liderazgo transformacional, en los que se describe la esencia de ambas categorías.

Entre los aspectos a distinguir está la integración de los tipos de habilidades denominadas como conceptuales, técnicas y las interpersonales o humanas y como éstas se relacionan con componentes como el carisma, atribuible al liderazgo, así como al desarrollo de las destrezas comunicacionales o de principios y valores como la empatía o la tolerancia.

Igual relación se puede establecer con el componente llamado atención individualizada en la que se sugiere profundizar en el conocimiento y comprensión de los colaboradores, ello tendrá como primera consecuencia identificar los talentos característicos en cada persona. Para tal fin, se requiere implementar las habilidades humanas o interpersonales, pero para aprovechar las destrezas en el desempeño laboral, el gerente requiere tener conocimientos en lo referente a sus habilidades técnicas y conceptuales.

1.5 Recomendaciones

Dada la importancia e impacto de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se recomienda la profundización en referencia a la asistencia del estado para el desarrollo y fomento de este tipo de organizaciones, así como el diseño de políticas públicas destinadas a contribuir en el fortalecimiento de la Mipymes en temas como el financiamiento y en cuanto a la capacitación del talento humano que las conforma.

Por tanto, el investigador del presente estudio se aboca al diseño y planificación de un programa de capacitación adaptado a las necesidades de las Mipymes del sector turístico de Barranquilla Colombia. Éste está orientado a fomentar el aprendizaje de destrezas expresada en habilidades gerenciales como herramienta fortalecedora del liderazgo transformacional.

El programa propuesto por el investigador requerirá de un seguimiento a fin de medir su incidencia en los gerentes de Mipymes turísticas en el interés de solventar las posibles deficiencias y promover una actualización periódica de los mismos.

Referencias

1. Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Venezuela. Editorial Episteme.
2. Arroyo T, Ruth (2012). Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Eco Ediciones. Bogotá.
3. Atehortúa H, F; Bustamante V, R y Valencia R, J (2008). Sistema de Gestión Integral. Una sola Gestión, un solo Equipo. Gestión y Conocimiento Ltda. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín Colombia
4. Balestrini A, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
5. Bass, B (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Volume 18, Issue 3, Winter 1990, Pages 19-31.
6. Bernal T, C. (2012). Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Publicaciones PEARSON Educación. México.
7. Carnaval Barranquilla ORG. (2018). Declaratoria UNESCO – Carnaval de Barranquilla, Patrimonio de la Humanidad. Recuperado de: <http://www.carnavaldebaranquilla.org/declaratoria-unesco/> Fecha: 24/07/2018

8. Castillo N, M y Lozano C, M (2006). Apuntes para la Investigación Turística. Editorial CATurismo. Cuerpo Académico. Universidad. Universidad de Quintana Roo
9. Caicedo C, C. (2008). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial en América Latina y el Caribe. El caso de Colombia. Serie Desarrollo Territorial Nro. 3. Publicación de las Naciones Unidas (ONU), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) e Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/7250-politicas-instituciones-desarrollo-economico-territorial-america-latina-caribe>.
10. Ceñedo I, C y Cáceres M, M (2014). Fundamentos Teóricos para la Implementación de la Didáctica en el Proceso de Enseñanza – Aprendizaje. Universidad de Cien fuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
11. Díaz, M y Torrealba, R (2010). La construcción Discursiva del concepto Gerencia. Revista Ciencias de la Educación. Nro. 38. Universidad de Carabobo. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/417434> Fecha: 17/07/2018
12. El Espectador (2016). Colombia rompe récord con 6,5 millones de turistas extranjeros en 2017. Recuperado de: www.elespectador.com/ Fecha: 09/02/2018
13. Gómez M, M, Deslauriers, J y Alzate P, M. (2010). Cómo Hacer Tesis de Maestría y Doctorado. Investigación, Escritura y Publicación. Colombia. ECOE Edición
14. Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
15. Jaramillo P, R. (2006). La hora del turismo. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
16. Madrigal T, B (2009). Habilidades Directivas. Editorial Mc Graw Hill. México
17. Newstrom, J (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. Educación. México.
18. Noguera T, J., Pitarch G, M y Esparcia P, J. (2009). Gestión y promoción del desarrollo local . Series Estudios y documentos 4. Universitat de Valencia.
19. Organización Mundial del Turismo (2016). ¿Por qué el turismo? El turismo: un fenómeno económico y social. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/content/porque-el-turismo>
20. Madrigal T, B (2009). Habilidades Directivas. Editorial Mc Graw Hill. México
21. Organización Mundial del Turismo (2016). ¿Por qué el turismo? El turismo: un fenómeno económico y social. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/content/porque-el-turismo>
22. Palomo V, M (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. España.
23. Pulido R, R, Ballén A, M y Zuñiga, L, F (2007). Abordaje Hermenéutico de la Investigación Cualitativa. Teorías, procesos y técnicas. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. EDUCC.
24. Secretaría General del Senado (2018). Ley 590 2000. Congreso de la República de Colombia.
25. Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe (SELA). (2015). Políticas Públicas de apoyo a las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Cooperación Económica

- y Técnica. Documento SP/RRPPPA-PYMES/DT N° 2-15. Publicado por: Sistema Económico Latinoamérica y del Caribe (SELA). Ministerio de Industria y Turismo de Colombia. Cámara de Comercio de Cartagena.
26. Vázquez A, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 11 Nro. 1.

CHAPTER 2

INNOVACIÓN DE PRODUCTOS: ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO EN LA COSTA CARIBE COLOMBIANA

ALVARO ENRIQUE SANTAMARIA ESCOBAR ¹, YOLEIDA MARIA VEGA MENDOZA ²
AND IGNACIO ANGEL BARRIOS PAREJO ³

¹ Universidad del Sucre Sincelejo, Colombia

² Universidad de la Guajira, Rioacha, Colombia

³ Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia

2.1 Introducción

El dinamismo actual de la economía ha propiciado el acelerado cambio de los factores sociales, políticos, medio ambientales y tecnológicos en el mundo, en este sentido, se destaca la velocidad a la cual las empresas modifican sus productos, sus procesos, sus estrategias y hasta su estructura.

Estas empresas motivadas en gran medida, a partir de la búsqueda de la satisfacción de los cada vez más exigentes gustos y necesidades de los consumidores, y también de iniciativas internas, activan unidades de investigación y desarrollo en busca del mejoramiento de su creatividad e innovación. En este sentido, se observa como en las últimas décadas, las organizaciones hacen grandes esfuerzos por monitorear en mayor medida su entorno para detectar oportunidades y reconfigurar sus capacidades, y en consecuencia, aprovecharlas cuando sea factible.

Los aportes hechos por Joseph Schumpeter en (1934), han influenciado notablemente el tema de la innovación, a partir de sus célebres obras: teoría del desarrollo

económico, y capitalismo, socialismo y democracia. En ellas planteó que la innovación propicia el desarrollo económico debido a un proceso dinámico de cambio, en el cual las viejas tecnologías, son sustituidas por las nuevas tecnologías. Fenómeno al que denominó “destrucción creativa”. Según él, las innovaciones “progresivas” influyen de manera permanente en el proceso de cambio, mientras que las innovaciones “radicales” generan los grandes cambios del mundo; Este autor, propuso cinco tipos de innovación:

- Introducción de nuevos productos,
- Introducción de nuevos métodos de producción,
- Apertura de nuevos mercados,
- Desarrollo de otras fuentes de suministro de materias primas y
- Creación de nuevas estructuras de mercado en el sector de actividad (Schumpeter, 2010).

La literatura gerencial influenciada desde entonces, menciona, que una empresa puede realizar múltiples innovaciones en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores y de los procedimientos de producción para mejorar su productividad y/o funcionamiento comercial. El nuevo Manual de Oslo define cuatro tipos de innovación, que abarcan una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas: la innovación de producto, la innovación de proceso, la innovación de organización y la innovación de comercialización (OECD Eurostat, 2007).

En esencia lo que las organizaciones pretenden es aprovechar las oportunidades del mercado, hacer frente a las amenazas, y adaptarse rápidamente al dinamismo del entorno. En síntesis, las organizaciones buscan desarrollar ventajas competitivas sostenibles, satisfacer a sus clientes, y lograr un posicionamiento sostenible, al punto de garantizar la rentabilidad financiera de la empresa.

En este sentido, algunos autores, afirman en relación a las fuentes internas de innovación, que los empresarios innovan en razón a cambios constantes en la industria y el mercado, o por algunos sucesos inesperados y las necesidades de nuevos procesos. Además, en relación a los eventos externos, mencionan que los empresarios innovan en reacción a los cambios demográficos, la percepción de los clientes, la aparición de nuevos conocimientos y tecnologías, lo que a la vez, promueve el cambio del entorno y contribuye a la incertidumbre en la organización (Díaz y Mateus, 2016).

La teoría de recursos y capacidades, relacionada con la innovación, y el diseño de nuevos productos DNP, menciona que la ventaja competitiva sostenible deriva de los recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables e insustituibles que una empresa controla y con los cuales puede desarrollar su estrategia (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

El objetivo de esta investigación, consistió en analizar el estado actual de la innovación de productos en las empresas manufactureras del sector lácteo de la costa

caribe colombiana. En segunda instancia, se propuso plantear lineamientos o recomendaciones para el mejoramiento de la innovación de productos en las empresas del sector lácteo de la costa caribe.

El abordaje teórico comprendió los constructos de Schumpeter, Drucker, Teece, Chesbrough, Schneider, Spieth, Zott, Amit, Tidd, Matzler, Schneckenberg, Vanhaverbeke, entre otros, relacionados con la innovación de productos, además de los conceptos más reconocidos de los últimos años sobre este tema, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE.

El enfoque metodológico enmarcado en el paradigma cualitativo, analizó las características de la innovación de productos en las principales empresas manufactureras del sector lácteo en la costa caribe colombiana. Se tuvieron en cuenta algunas empresas del orden nacional que tienen fuerte presencia en la costa. Las técnicas e instrumentos para la recolección de la información fueron la entrevista semiestructurada, la observación, y la recabación documental.

A partir de la entrevista se obtuvieron relatos acerca de la realidad de las empresas, desde la percepción y experiencia de personas claves, entre los que se escogió una muestra intencionada (no probabilística) de expertos con más de cinco años de experiencia en las empresas del sector; entre ellos: los gerentes generales, gerentes de producción, gerentes de calidad y gerentes de centros de distribución.

En cuanto a la observación, se efectuaron recorridos por las plantas de producción, haciendo uso del diario de campo para la recolección de datos e información. Finalmente, para la recabación documental, se obtuvo y analizó información relevante, documentos corporativos, normatividad, publicaciones e informes relacionados.

Con el fin de alcanzar mayor validez interna y externa en la investigación, se utilizó la triangulación de datos e información, obtenidos a través de las diferentes técnicas e instrumentos. Según Brewer Hunter (2006) la triangulación metodológica, entendida muchas veces como sinónimo de triangulación o eclecticismo metodológico, parte del supuesto básico de que las debilidades de cada método individual han de ser compensadas por la fortaleza contrabalanceadora de otro método.

El análisis de los datos recolectados mediante las entrevistas, las observaciones y la revisión documental, fue cuidadosamente sometido al proceso de triangulación, lo cual a partir de aspectos significativos permitió identificar puntos de convergencia fundamentales.

En este sentido, se aclara que “la repetición de los resultados”, otorga mayor validez a los hallazgos, teniendo en cuenta que los puntos convergentes fueron obtenidos de interlocutores diferentes, y además de la síntesis de resultados producto de las diferentes técnicas e instrumentos después de hacer un minucioso escrutinio de la información suministrada.

El desarrollo de este capítulo es abordado inicialmente desde la generalidad del concepto de innovación empresarial, luego se explicita a través del análisis de la innovación de producto, para finalizar con el análisis y discusión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

2.2 Resultados y discusión

2.2.1 La innovación y los modelos de negocio

Antes de pasar a los resultados es importante destacar que el fenómeno de modelo de negocio se ha movido en los últimos años en torno a una reflexión sobre la estrategia corporativa, en la cual, la lógica empresarial representa el poder proponer valor al cliente y establecer una estructura viable de ingresos y costos para la generación de valor (Teece, 2010), ésta se ha convertido en el foco de atención de los gerentes y los académicos por igual. Los modelos de negocios han emergido como un medio importante para que las empresas "comercialicen nuevas ideas y tecnologías" (Chesbrough, 2010, p. 354).

Si bien los modelos de negocios se ocupan tradicionalmente de la creación y captura de valor a nivel de empresa, el modelo de innovación de negocio plantea además interrogantes sobre lo novedoso de la propuesta de valor para el cliente y sobre las respectivas lógicas de reformulación y reconfiguración estructural de las empresas. La atención académica prestada al modelo de innovación de negocio también ha aumentado considerablemente en los últimos años (Schneider y Spieth, 2013).

Como la literatura existente hasta ahora no ha logrado converger diferentes enfoques para conceptualizar modelos de negocios en un marco teórico común (Zott, Amit, Massa, 2011), en consecuencia no existe una base segura para el estudio de la innovación del modelo de negocio (Spieth, Tidd, Matzler, Schneckenberg, Vanhaverbeke, 2013).

Algunos autores como Osterwalder (2004) y Doganova y Eyquem- Renault (2009) han distinguido los siguientes elementos de un concepto de modelo de negocio genérico, ver figura 1 a continuación:

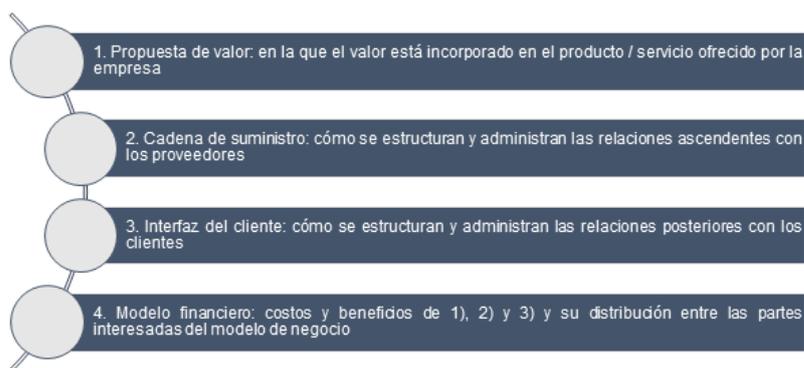


Figure 2.1 Modelos de Negocio { (Osterwalder, 2004) y (Doganova y Eyquem- Renault, 2009)

Este trabajo pretende hacer aportes fundamentalmente en torno a la primera postura “propuesta de valor”, la cual refleja un diálogo entre empresa y sociedad sobre el equilibrio de las necesidades económicas, ecológicas y sociales.

Para los productos existentes, un equilibrio particular está integrado en las prácticas existentes de los actores en el sistema de producción y consumo; para nuevos productos, tal equilibrio se está logrando activamente entre los participantes en la red alternativa en evolución de productores, consumidores y otros actores asociados (Boons Lüdeke-Freund, 2013).

Según Wells (2008), el modelo de negocios puede utilizarse como una unidad analítica para explorar y comprender la lógica económica de los sistemas de producción y consumo que giran en torno al cumplimiento de necesidades específicas, a través de artefactos tecnológicos específicos y que conectan proveedores y clientes a través de relaciones de intercambio económico.

2.2.2 Sobre la innovación de productos

El referente clásico de la competitividad Peter Drucker, señala que la innovación es la función específica de la iniciativa empresarial, ya sea en un negocio existente, una institución de servicio público o una nueva empresa iniciada por una sola persona. Es el medio por el cual el emprendedor crea nuevos recursos que producen riqueza o dota a los recursos existentes de un mayor potencial para crear riqueza (Drucker, 1998).

De igual manera, la innovación tecnológica y la diferenciación de productos es el camino para que una economía pueda sostener un incremento sistemático de los salarios sin afectar negativamente sus niveles de competitividad. Son, también, la fórmula más prometedora en relación con la posibilidad de evitar el deterioro de los términos de intercambio y los desequilibrios del sector externo que caracterizan a las economías latinoamericanas. Puede, así mismo, incidir en un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, favoreciendo su transformación doméstica en bienes de mayor contenido tecnológico (Jaramillo, Lugones, Salazar, 2001).

En efecto, la innovación tecnológica está llamada a ser la fuente principal de adquisición de mejoras competitivas “genuinas, sustentables y acumulativas” (Jaramillo, Lugones, Salazar, 2001). Un producto tecnológicamente mejorado es un producto existente cuyo desempeño ha sido mejorado o perfeccionado en gran medida, se puede mejorar un producto simple (es decir, lograr un mejor desempeño o un costo menor) mediante el uso de componentes o materiales de mayor rendimiento. A un producto complejo, que consta de una cantidad de subsistemas técnicos integrados, se lo puede mejorar mediante cambios parciales en uno de los subsistemas.

Por consiguiente, se entiende por innovación en tecnología de procesos, la adopción de métodos nuevos o mejorados en gran medida. Estos métodos pueden implicar cambios en equipos u organización de la producción, o una combinación de ambos cambios, o bien provenir de uso de conocimientos nuevos. El objetivo de los métodos puede ser producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción

convencionales o bien aumentar fundamentalmente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.

Durante la década de los ochenta se fue poniendo de manifiesto la importancia de la tecnología para la supervivencia y el éxito empresarial, ya que condiciona la calidad y el coste de sus productos y determina su competitividad (presente y futura), las cuotas de mercado y los resultados financieros (Castells, 2003). Por lo tanto, el autor señala la importancia que tiene la implementación de maquinaria en la producción de una empresa, asegurando que solo así, está podrá mantenerse en el mercado y lograr una productividad más estable; por eso la innovación en procesos, garantiza tener una empresa más productiva y rentable. Definición que también apoya el manual de Oslo, mencionando que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa (OCDE, 2007).

En el mismo sentido, el manual de Oslo señala que para que pueda existir innovación dentro de una organización, primeramente se debe haber introducido, ya sea un nuevo producto o servicio, o uno significativamente mejorado dentro de la organización, pero aclara que no simplemente innovar es lanzar un producto nuevo o servicio al mercado, sino que para él, innovar también es que al momento de que ese producto o servicio sea ofrecido, se hayan hecho procedimientos y métodos de comercialización diferentes a los que la organización está acostumbrada a realizar (OCDE, 2007).

Apoyando lo anteriormente dicho, una organización, para mantenerse en competencia, y así poder liderar el segmento de mercado donde se encuentra inmersa y luego expandirlo a nuevos mercados, debe aplicar un proceso de mejoramiento continuo, apalancándose en el aprendizaje y la innovación (Mathison, Gándara, Primera, García, 2007).

Al respecto, Albornoz (2009) hace referencia a un tipo de innovación que no solo está basado en la ciencia y la tecnología que se utilice en los procesos como fuente de innovación creciente, sino también en actividades que realice la organización, que incluyen el aporte financiero y el comercial, y así de esta forma poder transformar los productos o servicios en algo nuevo o transformado ofrecido al mercado, pudiendo lograr una posición más competitiva en el mundo globalizado. Para este autor la innovación en términos más específicos, entraña el propósito de mejorar la posición competitiva de las empresas mediante la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos de distinto tipo. El proceso de innovación consiste así en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, financieras y comerciales; acciones que, en potencia, transforman las fases productivas y comerciales de las empresas (Albornoz, 2009). Adicionalmente, para quienes analizan la innovación como fenómeno portador de transformaciones en gran escala, ella es la base de lo que hoy se denomina como sociedad del conocimiento y es también uno de los motores de la globalización.

2.2.2.1 Caracterización de las empresas Antes de abordar plenamente los resultados, y a manera de contextualización, es importante mencionar que, en la investigación se hizo una caracterización de las empresas por su tamaño, capital, número de trabajadores, y productos, lo cual permitió revelar marcadas diferencias en la asimilación de la innovación empresarial entre las microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Se aclara que en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Congreso de Colombia, 2004 - Ley 905 de 2004).

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, Ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004), que respondan a dos (2) de los siguientes parámetros:

Tamaño	Activos Totales SMMLV (*)	Número de Trabajadores
Microempresa	Hasta 500 (\$368.858.500)	No superior a 10 trabajadores
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000)	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000)	Entre 51 y 200 trabajadores
Grande	Superior a 30.000 (\$22.131.510.000)	Más de 200 trabajadores

Table 2.1 Clasificación de las empresas año 2017

De acuerdo con la tabla anterior, a continuación se muestra la clasificación de las empresas del sector lácteo (objeto de estudio), por su capital y número de trabajadores y antigüedad (ver tabla 2.2):

Con relación al tamaño de la empresa y su incidencia en las iniciativas de innovación, Ortiz (2006) menciona que las pymes en los países en desarrollo, y específicamente aquellas del sector manufacturero, deben centrar su estrategia de innovación en el desarrollo de las innovaciones continuas; para lo cual la gerencia debe estar enfocada en la mejora de sus procesos, y también de la cualificación de sus colaboradores. Por su parte, las grandes empresas deben estar orientadas al desarrollo de innovaciones radicales, especialmente de productos, en las cuales la función de (I+D) es fundamental. Luego de situar algunos de los más importantes referentes de la innovación de procesos, a continuación se mencionan los principales resultados encontrados en relación con el objetivo de la investigación: Identificar las características de la innovación de productos existentes en las empresas manufactureras del sector lácteo en la costa caribe.

2.2.2.2 Importancia de la Innovación Los gerentes entrevistados coinciden en destacar la importancia que tiene para sus empresas la innovación, toda vez que ésta

Razón Social	Clasificación por Capital	Número de trabajadores	Antigüedad
Prolasuc	Pequeña	19	más de 10 años
Lácteos Rio Grande	Mediana	11	entre 5 y 10 años
Lácteos de María	Microempresa	6	Menos de cinco años
Coagrolacteos	Microempresa	12	más de 10 años
Lácteos del Hato	Microempresa	8	más de 10 años
Alpina	Grande	6276	más de 10 años
Lácteos Scalea	Microempresa	7	más de 10 años
Coolanta	Grande	7016	más de 10 años
Lácteos Sincelejo	Pequeña	15	más de 10 años
Klarens	Grande	291	más de 10 años
Coolechera	Grande	800	más de 10 años
Ciledco	Grande	500	más de 10 años
Distrilacteos a Carolina	Microempresa	9	Menos de cinco años
Codelac	Mediana	57	más de 10 años
Lácteos de la Mojana	Microempresa	7	más de 10 años
Proleca	Mediana	60	más de 10 años
Luis Palacios - San Marcos	Microempresa	17	entre 5 y 10 años
Lácteos Clary	Microempresa	9	más de 10 años
Lácteos Corozal	Microempresa	7	más de 10 años
Quesera Larandia	Microempresa	6	entre 5 y 10 años
Lácteos de La Granja SAS	Pequeña	13	Menos de cinco años
Lácteos Yeyelac	Microempresa	7	entre 5 y 10 años
Lácteos el San Jorge	Microempresa	6	más de 10 años
Quesera el Prado	Pequeña	6	entre 5 y 10 años
Prolac - Lácteos de La Sabana	Pequeña	14	más de 10 años
Lácteos La Montañita	Microempresa	6	más de 10 años
Cooperativa Lácteos de San Pedro	Microempresa	9	más de 10 años
Barule	Microempresa	6	Menos de cinco años
Blizen	Pequeña	15	entre 5 y 10 años
Estación del Helado	Microempresa	213	entre 5 y 10 años
Helados Alaska	Microempresa	8	más de 10 años
Popsy	Mediana	800	más de 10 años
Mimo's	Mediana	450	más de 10 años
Helados Monterrey	Pequeña	50	más de 10 años
Lácteos San José	Pequeña	8	más de 10 años

Table 2.2 Clasificación de las empresas por su capital, número de trabajadores y antigüedad

constituye una alternativa clave para mantener vigente a su organización, estar a tono con los cambios y las tendencias del mercado. En ese sentido los gerentes privilegian los aspectos relacionados con la innovación de procesos y de productos, y aunque en menor escala, su interés también se centra por la innovación de mercadeo. En esencia ellos manifiestan, tener como su principal objetivo la satisfacción de sus clientes, sin perder de vista el objetivo financiero de la empresa de hacer crecer sus negocios.

Los gerentes de las microempresas dejaron claro que debido a la naturaleza de su materia prima y en especial a los elevados costos que tiene para ellos la tecnología, su mix de productos tradicionalmente no ha cambiado por años, siendo estos la leche fresca (cruda), el queso y el suero.

2.2.2.3 Adecuación de las Plantas de Producción Las empresas medianas y grandes, hacen grandes esfuerzos en la adecuación de sus instalaciones para dar cumplimiento a los lineamientos exigidos por la normatividad, para el diseño de plantas procesadoras de alimentos, y dar cumplimiento a los requisitos y condiciones mínimas exigidas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).

En este sentido la ley colombiana establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional requieren un registro sanitario según el riesgo de estos productos en salud pública, esto, de conformidad con la reglamentación que expide el Ministerio de Salud y Protección Social (Resolución 2674 De 2013 –artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012).

Esta situación está llevando a los medianos empresarios a mejorar su infraestructura, sus equipos y en general sus plantas de producción, lo cual implica grandes inversiones, y va acompañado de esfuerzos en el mejoramiento de la formación y capacitación de los trabajadores.

2.2.2.4 Innovación de productos Las grandes empresas vienen marcado diferencia en materia de innovación, pues son ellos quienes con frecuencia modifican sus productos, o diseñan productos nuevos. En esta categoría o tamaño, es donde también se hacen grandes inversiones en infraestructura, la cual implica modernos laboratorios de control de calidad, equipos de ultra-pasteurización (UHT), maquinas pulverizadoras, maquinas descremadoras, maquinas embolsadoras, entre otras.

Si bien todos los empresarios muestran interés, las empresas de mayor tamaño, son las que hacen grandes esfuerzos por innovar y diferenciarse de la competencia. En este sentido, se pudo evidenciar la introducción de nuevos productos, mejoras en sabor, homogeneidad y estabilidad de yogures y quesos, compra de maquinaria y equipos, adecuación de las instalaciones, mejoras en las trayectorias y de flujo del proceso, mejoras en el almacenamiento y la cadena de frío, mejoras en la cadena de suministro, entre otros aspectos.

Aunque no en todos los casos se pudo evidenciar innovación radical, en casos excepcionales se observó la introducción de sabores totalmente nuevos, sabores típicos de la región, en correspondencia con los gustos e idiosincrasia de la costa, en especial en yogures y helados.

De forma excepcional, algunos empresarios son reactivos en materia de innovación, es decir, sólo activan sus mecanismos de innovación cuando detectan que su empresa está en desventaja ante la competencia.

Si bien la mayoría de los empresarios hacen grandes esfuerzos por innovar, y otros son reactivos antes que proactivos en la dinámica de generar innovación de productos y procesos, se debe continuar trabajando en este sentido, estableciendo planes formalmente estructurados y planificados. Aunque la mayoría de las empresas no cuenta con un programa que esté destinado a la innovación, los empresarios, permanecen alerta a los cambios presentes en el mercado, pero no en todos los casos cuentan con los recursos y la preparación para avanzar en este sentido, a excepción de las empresas grandes y medianas.

Gracias a la innovación incremental en algunos de los productos existentes, o a la introducción radical de sus productos, los medianos y principalmente los grandes empresarios manifiestan haber podido percibir incrementos significativos en ventas, y mayor aceptación de sus productos por parte de los clientes.

Cabe resaltar que una de las principales ideologías de innovación en el sector lácteo de la costa caribe es la innovación de productos. Es decir, para los productores lácteos, la creación de nuevos productos es la mejor forma de mantenerse en el mercado, pues la naturaleza de la materia prima facilita la fabricación de un sinnúmero de productos derivados de la leche, de diferentes características.

Este tipo de innovación sucede en la mayoría de los casos en empresas de tamaño mediano y grande, pues en las microempresas y las pequeñas empresas, por lo general es constante la producción de dos o tres productos tradicionales los cuales tienen una baja frecuencia de cambio durante el año.

Las características encontradas concuerdan en que los empresarios sustentan su innovación en la elaboración de productos con sabores 100% naturales sin la utilización de químicos, con altos estándares de calidad, lo cual les ha ayudado a incrementar su mercado y a aumentar su capacidad productiva.

Cuando los empresarios detectan que la competencia tiene ventajas comparativas que ponen en desventaja a sus productos, se dan a la tarea investigar cuáles son los motivos por los cuales los consumidores los prefieren, investigan los precios, comparan la calidad, verifican las características físico-químicas y con base en ello, tratan de mejorar sus productos.

Algunas de las empresas tienen una particularidad, solo producen yogurt, pero cuentan con diversidad de sabores como: Fresa, melocotón, arequipe, mora, piña, guanábana, mango, fruto rojo y café. Además de esto, se destacan por tener aprobación por el INVIMA, y se encuentran próximos a lanzar al mercado dos nuevos sabores (mandarina y zapote), sabores que son innovadores en la producción y comercialización de yogurt, y obedecen en parte al gusto, deseos y sabores tradicionales típicos de la región. En este caso se puede hablar de innovación radical, pues estos sabores son propios de la región y no es fácil encontrar todos ellos en el medio.

Lo mismo ocurre con los helados, la mayoría manifiesta tener sabores que se diferencian de los de la competencia, destacándose entre ellos los sabores de las frutas típicas de la región.

En términos generales el número de modificaciones en productos que se introducen cada año sobre los productos es bajo; en general no todas las empresas estudiadas disponen de capacidad para entregar nuevos productos (ampliar la variedad) rápida y fácilmente (con costos relativamente bajos) con los consiguientes cambios en las tareas de producción.

2.2.2.5 Innovación de los empaques La mayoría de las empresas, por lo general, no modifican con frecuencia la presentación (o empaque) del producto final debido a que están abiertos a los requerimientos de los demandantes en este sentido, es decir actúan de manera reactiva antes que proactiva, en materia de innovación de empaques, con excepción de las empresas medianas y grandes, las cuales, interactúan con proveedores expertos en nuevos materiales de empaque, multiempaques, y nuevas formas.

Además, algunas de las tecnologías equipos y materiales de empaque son costosas y no todas cuentan con recursos suficientes para invertir en ellas.

Algunos empresarios hacen esfuerzos por establecer vínculos comerciales con los almacenes de cadena, para lo cual, de manera gradual vienen ajustando las características de sus productos, empaques y etiquetas, y realizando la identificación de sus productos con códigos de barra.

En empresas medianas y grandes se pudieron observar equipos y materiales sofisticados en materia de empaque, lo cual no sólo asegura la inocuidad, de los productos, sino que prolonga el tiempo de vencimiento de los mismos; es el caso de la leche ultrapasteurizada, la cual prácticamente ha dejado de ser un producto perecedero.

2.2.2.6 El Mix de productos tradicionales Los pequeños productores generalmente poseen un mercado cautivo debido la cercanía, y hábitos alimenticios arraigados en la cultura regional, en especial en lo relacionado con el suero y el queso costeño. Las empresas pequeñas no creen que los productos industriales, estandarizados y con código de barras, (específicamente suero y queso costeño), sean sustitutos de los realizados artesanalmente, por cuanto afirman que el sabor y la consistencia no son iguales a los tradicionales; Afirman que no sólo es su percepción, sino la de los consumidores, quienes tienen como costumbre o hábito alimenticio, acompañar sus comidas con suero y queso costeño. En este orden de ideas, confían en mantener un mercado regional cautivo, representado por un segmento de mercado con arraigo en las costumbres tradicionales.

Los microempresarios pasan por alto que en materia regulatoria, es decir, la prohibición de la comercialización de este tipo de productos, como ya sucede con la restricción sobre la comercialización de la leche cruda (no pasteurizada); Según regulación del Ministerio de la Protección Social, Decreto 2838 del 2006.

Otros decretos se han firmado en este sentido, es el caso del (decreto 1880 de 2011) sobre la leche cruda, el cual plantea estrictas medidas de control para productores y comercializadores de este producto; Productores que no son fácilmente identificables por su condición de actores informales, nunca sujetos a auditorías, ni controles sanitarios o tributarios, (Portafolio, 2011).

Si bien la normatividad colombiana plantea la necesidad de pasteurizar la leche antes de llegar al consumidor final, se trata de letra muerta desde hace más de treinta

años. La displicencia de las entidades gubernamentales para hacer cumplir la ley en este sentido es lamentable, pues se ha consolidado una enorme brecha entre el sector lácteo organizado y el informal, este último fuera de todo control sanitario y fiscal, lo cual no ofrece garantía alguna de calidad para el consumidor, (Portafolio, 2011).

Además vienen incursionando en la penetración de otros mercados en el área de influencia de su geografía.

La mayoría de los empresarios entrevistados coinciden en haber detectado nuevas oportunidades en el mercado al visitar otras ciudades, diferentes a las acostumbradas, asistir a foros y congresos. Esto les ha permitido percibir el crecimiento del mercado, e identificar nuevas tendencias y necesidades.

Algunos pequeños empresarios han encontrado en sus pequeños negocios un medio de supervivencia sostenible, debido a que su oferta de productos está basada principalmente en queso costeño y suero, lo cual hace que estén relativamente cómodos en un nicho del mercado caracterizado por consumir productos típicos de la región y de la cultura de la costa. Esto hace que algunos de ellos no consideren prioritario hacer seguimiento a los precios o a las características de los productos lácteos ofrecidos en el mercado. Incluso muchos de ellos aún comercializan leche en cantinas, lo cual es un mecanismo de subsistencia desde el punto de vista social, pero también es un riesgo para la salud de las personas.

Mientras en el mundo entero existe un amplio consenso sobre la importancia de la pasteurización para garantizar la inocuidad de un alimento altamente perecedero como la leche, en Colombia seguimos debatiendo si se debe permitir o no la venta directa al consumidor de leche cruda, es decir, antes del revolucionario proceso resultante de las investigaciones del químico francés Louis Pasteur Portafolio (2011).

Lo mencionado anteriormente en relación a éste tipo de comercialización, no significa que tengan asegurado el mercado. Por el contrario, se viene observando un incremento en la oferta de productos tradicionales como el suero y el queso costeño en almacenes de cadena, los cuales no sólo cuentan con adecuada presentación y calidad en sus empaques, sino que además, cuentan estandarización de productos y licencia de comercialización. Lo anterior demuestra el interés de algunas empresas industrializadas (de mayor tamaño) por incursionar con sus productos, incluso en aquellos mercados tradicionalmente de idiosincrasia artesanal o propia de la cultura tradicional regional.

Los pequeños empresarios mencionan que estos productos no son para sus clientes auténticos sustitutos de los suyos, en especial por el sabor. La limitante en este sentido de los pequeños productores es el no poder comercializar sus productos masivamente en los almacenes de cadena.

2.2.2.7 Calidad En las empresas de tamaño grande estudiadas los nuevos productos y la calidad han proporcionado una fuente crucial de resultados para la empresa; además el desarrollo de nuevos productos les ha dado una ventaja sobre sus competidores. Aunque todas las empresas cumplen con las buenas prácticas de manufactura BPM, deben seguir haciendo esfuerzos por mejorar la implementación y certificación de normas importantes de calidad, en especial el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control –HACCP- y la familia de normas ISO 9000, ISO 14000, además

de la implementación de la normativa en Seguridad Laboral vigente en Colombia, entre otras.

2.2.2.8 Importaciones y exportaciones Ante la entrada de productos al país, provenientes de los mercados internacionales, los empresarios industrializados de la región, consideran que de una u otra manera, estos afectan sus ventas, sin embargo están tranquilos debido a que sienten respaldo y confianza en la calidad de sus productos, la cual tiene alto grado de aceptación en el mercado regional y nacional, producto de un repunte en la aplicación de buenas prácticas ganaderas y de manufactura.

En opinión de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas con relación a la idea de exportar sus productos, los empresarios entrevistados no se sienten preparados, pues consideran que para hacerlo deben cumplir con requisitos muy exigentes, y hacer inversiones considerables.

Sin embargo, excepcionalmente algunos empresarios medianos entrevistados manifestaron haber iniciado proyectos, tendientes al desarrollo de líneas de exportación. Uno de ellos ya se encuentra exportando leche en polvo a países como el Salvador, Panamá y en años anteriores a Venezuela.

Los grandes empresarios, por el contrario hacen presencia exportadora en países como Aruba, Bermuda, Canadá, Costa Rica, Curazao, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Puerto Rico, St Martin, Surinam, Trinidad y Tobago, entre otras.

2.2.2.9 Relaciones con los clientes y con los proveedores Las empresas en general desarrollan relaciones con los clientes y con los proveedores con múltiples propósitos, entre ellos se pueden mencionar: el diseño de nuevos productos, el diseño de empaques, el aseguramiento de suministro de materia prima, el mejoramiento coordinado de la calidad, la asimilación compartida de nuevas tecnologías, la distribución, la gestión de la publicidad entre otras actividades.

La estructuración de estas relaciones surge de relaciones comerciales cuidadosamente establecidas; Aún no se puede hablar en la mayoría de o casos de “gestión de las relaciones”. Con excepción de unas pocas empresas grades, las cuales desarrollan planes y proyectos con indicadores de gestión.

Las empresas pequeñas desarrollan relaciones con sus clientes basados en la confianza y en el conocimiento mutuo.

2.2.2.10 Gestión del Conocimiento Las empresas grandes desarrollan una clara división de funciones y responsabilidades para explotar (adquirir, analizar, interpretar, comprender y utilizar) nuevos conocimientos en sus operaciones. Estas empresas tienen las habilidades necesarias para utilizar nuevos conocimientos tecnológicos y nuevas tecnologías.

Las organizaciones pequeñas se apoyan en mayor medida en la experiencia, la cual es transmitida generacionalmente, o de trabajador en trabajador de una forma informal.

Las grandes empresas gestionan el desarrollo de su conocimiento desde sus unidades de investigación y desarrollo, Estas unidades interactúan con centros de investigación

especializados en el desarrollo de nuevos productos, nuevas materias primas, nuevas fórmulas, e incluso nuevas formas de mercadear los productos.

2.2.2.11 Benchmarking Las innovaciones de productos en empresas grandes hacen gala de la incursión de las empresas en planes y programas de investigación y desarrollo, inteligencia de mercados, seguimiento a los productos y prácticas de los mejores competidores, (o bechmarking), nuevos sabores, tamaños, fórmulas o empaques y distintos multi-empaques, nuevas texturas, nuevas materias primas, alianzas con socios estratégicos para el desarrollo de nuevos productos, desarrollo de productos saludables, todo esto con el propósito de generar valor y hacerse sostenibles desde la innovación.

2.2.2.12 Planes y Programas de I + D Las grandes empresas tienen efectividad en el establecimiento de programas orientados al desarrollo interno de las competencias de adquisición tecnológica, del desarrollo de proveedores o clientes (capacidad de adquisición de competencias tecnológicas).

2.2.2.13 Tamaño empresarial Con base en la caracterización de empresas hecha con antelación, se puede mencionar que las empresas con mayores activos totales tienen mayor diversidad en su mix de productos, lo cual también concuerda con que, son las empresas que poseen un mayor desarrollo de su innovación de productos y procesos, según los resultados encontrados.

Dávila y Martínez, (1999) y Schein, (1985), plantearon que la historia de las empresas, enriquecida a través de los años fortalece la cultura de las organizaciones, por lo que la antigüedad de la empresa es un factor influyente en la competitividad.

En concordancia con ellos, los gerentes del sector lácteo entrevistados, evidenciaron avances significativos en innovación de productos y procesos, y esto coincidentalmente sucede en empresas que presentan mayor antigüedad que las otras.

Se encontró que algunas empresas pequeñas, no tienen un plan de mercadeo y ventas formalmente establecido (escrito) para el año en curso ni proyectado; la razón radica en que no lo consideran fundamental, puesto que su operación es limitada a ser proveedores de empresas medianas o grandes quienes desde su punto de vista son las llamadas a realizar planes de mercadeo.

Después de realizado el trabajo de campo aplicando las diferentes técnicas investigativas, hecha la respectiva revisión y/o escrutinio de la información con ayuda del proceso de triangulación se pudo determinar que las empresas reconocen la importancia que tiene la innovación en un mundo globalizado, con permanentes cambios en el mercado. Ver a continuación, tabla 3. Triangulación de resultados.

En relación con el segundo objetivo: Proponer lineamientos, estrategias y recomendaciones para el mejoramiento de la innovación de productos en las empresas manufactureras del sector lácteo en la costa caribe

Luego de analizar los resultados de la investigación, se procede a señalar una serie de lineamientos, estrategias y recomendaciones, consideradas necesarias para el proceso de innovación de productos.

Se recomienda tener programas formalmente establecidos, con presupuestos asignados a la innovación, a la investigación y al desarrollo; de esta forma será factible

2.3 Conclusiones

De acuerdo con la identificación de los puntos convergentes hallados tras el proceso de triangulación en respuesta al objetivo principal de este trabajo, y a la luz de la teoría, se puede concluir en torno a los siguientes aspectos a saber:

La innovación es una característica considerada estratégica por los empresarios del sector lácteo, ésta juega un papel fundamental para las empresas, debido a que se esgrime como uno de los principales argumentos para el logro de la ventaja competitiva sostenible, el posicionamiento de la empresa en el mercado y el logro de los objetivos financieros. Esto ha contribuido a que las empresas permanezcan en el mercado. Por pequeña que sea la empresa la diferenciación de los productos, hace que estos tengan un sello particular, que los hace atractivos a los clientes, brindando de esta manera la oportunidad de ser adquiridos de manera recurrente por los clientes.

Las empresas han visto la importancia de monitorear el entorno, identificar las necesidades de los clientes, los cambios en las características de los productos, la introducción de nuevos materiales, y en consecuencia hacen esfuerzos para reconfigurar sus capacidades y aprovechar las oportunidades. Es una rutina que impulsa a las empresas a hacerse sostenibles, en la medida en que sus productos y sus procesos, sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles.

Las innovaciones en materia de procesos de ultra pasteurización, el envase aséptico, los lácteos funcionales, los yogures o bebidas fermentadas con beneficios para los sistemas gastrointestinal e inmune, ocupan un lugar privilegiado en el sector de los lácteos, estas estrategias no sólo taren beneficios para la empresa, sino que están marcando una pauta fundamental para la salud de los consumidores quienes perciben beneficios al consumir este tipo de productos.

Necesariamente la innovación de los procesos, está relacionada con la innovación de productos. En este sentido las empresas se ponen a tono con los lineamientos para el diseño e plantas industriales de alimentos, y además con las normas nacionales y estándares internacionales. Es necesario prever fondos económicos para la reconfiguración industrial, lo cual requiere de cuidadosos planes de inversión, asociados a las iniciativas de crecimiento esperadas, y a las iniciativas de innovación. En este orden, la innovación es interpretada como una oportunidad, la cual debe ser concretada para poder generar valor.

Los productos lácteos con vitaminas (fortificado con hierro, zinc, ácido fólico, vitamina D y vitamina B12), bajos en grasa, fitness, las proteínas, representan una alternativa que viene marcando una tendencia desde en la nutrición, y la alimentación de los consumidores, quienes encuentran características de valor agregado en este tipo de productos, los cuales redundan en un estilo de vida y hábitos alimenticios saludables.

Estas alternativas de innovación, representan tendencias para el logro de la ventaja competitiva y resultados para le empresa; pero también marcan una tendencia en materia de lo social, impactando en la nutrición y la salud de las comunidades.

El cumplimiento de las normas de calidad, de seguridad laboral, los programas de salud ocupacional, y el establecimiento de normas medio ambientales, es parte fundamental de la tendencia hacia la integralidad de la calidad. La salud de los

trabajadores, la protección de las instalaciones, el cuidado y responsabilidad de las empresas con su entorno (ambiente), el cuidado y uso de recursos como el agua en los procesos, hacen parte de estas tendencias, todas ellas deben ir alineadas con los propósitos de generación de valor.

En este sentido, el sector lácteo viene haciendo grandes esfuerzos por armonizar éste tipo de programas, y aunque la estandarización y la búsqueda de la eficacia, en ocasiones discrepa con la creatividad y la innovación, no se debe obviar la importancia de las regulaciones del estado y los estándares nacionales e internacionales. Se evidencian aún algunos vacíos en la aplicación de algunas de estas normas en las empresas pequeñas y medianas, pero también se observan grandes esfuerzos por superar éstos vacíos.

En consecuencia es preponderante no pasar por alto estas medidas, e insistir en innovaciones, que redunden en la línea de la sostenibilidad, toda vez que la innovación empresarial muestra la tendencia a consolidar la generación de valor, en equilibrio con las necesidades económicas, ecológicas y sociales, y es el camino indicado hacia la exportación.

El desarrollo de ambientes propicios para mejorar las relaciones con los clientes, y con los proveedores es fundamental para mejorar las posibilidades de desarrollo innovativo. Los esfuerzos coordinados para el desarrollo de nuevos materiales, la preparación y cooperación conjunta para asimilar satisfactoriamente los avances tecnológicos, y la interacción con universidades y centros de investigación especializados es esencial para avanzar en materia de innovación de productos, y procesos.

En el cliente y en los proveedores residen en la mayoría de los casos las necesidades, las cuales. Estas son el estímulo para el desarrollo de nuevos productos. La experiencia, y el conocimiento asumen el reto de generar mejores soluciones; todo esto se facilita cuando se trabaja en red, o por lo menos con socios estratégicos. La gestión de las relaciones no es una actividad muy común en nuestro medio, ésta debe ser mejorada. Barreras culturales pueden estar socavando a confianza de los empresarios, en quiénes pudieran ser sus mejores aliados.

Para futuras investigaciones y teniendo en cuenta todo lo descrito anteriormente, se sugiere realizar estudios con mayor alcance investigativo, preferiblemente estudios de comparativos, explicativos o predictivos a partir de los cuales, con ayuda de indicadores de gestión, se puedan hacer seguimientos (estudios longitudinales) para evaluar el desempeño de los procesos de innovación de productos.

2.4 Recomendaciones

A pesar de que las empresas concuerdan en haber logrado introducir al mercado productos que les permitan permanecer consolidadas, se pudo notar la falta de estructura para la innovación, ya que no todas cuentan con un programa formal y presupuestado, que propicie los cambios para aprovechar las oportunidades y minimice el riesgo ante las amenazas. Las reacciones lentas ante la introducción de nuevos productos por parte de la competencia nacional y/o extranjera, puede ser la puesta de salida del mercado. Por el contrario, la diferenciación de productos, a nivel del seg-

mento de mercado objetivo, de acuerdo al nivel o tamaño empresarial es el camino hacia la sostenibilidad empresarial y la generación de valor.

Se recomienda por tanto seguir insistiendo en la implementación de planes y programas de innovación, en la generación de redes y comunidades de conocimiento, en advertir que no siempre las empresas están listas para asimilar los avances de la tecnología, y en adoptar conductas proactivas y rutinas creativas apunten a satisfacer las necesidades de los consumidores, en el marco de un equilibrio económico, ambiental y social.

Referencias

1. Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto de evolución. *Revista CTS*, 5(13), 9-25.
2. Amit, R., Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
4. Boons, F., Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.
5. Brewer, J. Hunter, A. (2006), *Foundations of Multimethod Research. Synthesizing Styles*. U.S.A.: Sage Publications.
6. Castells, E. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Catalunya: Edicions UPC.
7. Chesbrough, H. (2010) Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 2/3, 354-363.
8. Congreso de Colombia. Ley 905 de 2004 (2004). Retrieved from <http://www.colciencias.gov.co/node/297>
9. Dávila, A. y Martínez, N.H. (1999). Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: Implicaciones para su estudio en organizaciones latinas. En A. Dávila y N.H. Martínez (Eds.), *Cultura en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales* (pp. 17-43). México: ITESM-Siglo XXI.
10. Díaz, C. A., Mateus, R. D. (2016). Una aproximación teórica a la innovación. Fuentes y barreras en el sector lácteo. *usantotomas*, Párr 40.
11. Doganova, L., Eyquem-Renault, M., 2009. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy* 38, 1559e1570.
12. El Ministro de Salud y Protección Social, Resolución 2674 de 2013 (Julio 22). Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones *Innovation for Sustainability*. Greenleaf, Sheffield, pp. 80e98. Zott, C., Amit, R., and Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37, 4, 1019-1042.
13. Jaramillo, H., Lugones, G., Salazar, M. (2001). *Manual de Bogotá, Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe*.

14. Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 65-83.
15. Ministerio de la Protección Social, Decreto 2838 del 2006. Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 616 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
16. OECD, Eurostat. (2007). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. 3ra. Ed.
17. Ortiz, F. (2006). *tejidoempresarial.net*. Obtenido de *tejidoempresarial.net*: <http://tejidoempresarial.net>
18. Osterwalder, A., 2004. The Business Model Ontology. In: A Proposition in a Design Science Approach. Université de Lausanne, Lausanne.
19. Portafolio (2011). Un decreto más sobre leche cruda. Jorge Andrés Martínez / Director Asoleche. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/decreto-leche-cruda-147378>
20. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
21. Schneider, S. and Spieth, P. (2013) Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17, 1, 1340001-1-1340001-34. doi: 10.1142/S1363919613 40001X.
22. Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper Row. New York.
23. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
24. Schumpeter, J. (2010). *Capitalism, Socialism Democracy*. (Routledge, Ed.). London and New York.
25. Spieth, P., Tidd, J., Matzler, K., Schneckenberg, D., and Vanhaverbeke, W. (2013) Special issue on business model innovation – editorial note. *International Journal of Innovation Management*, 17, 1, 1302001-1-1302001-3.
26. Spieth, P., Tidd, J., Matzler, K., Schneckenberg, D., and Vanhaverbeke, W. (2013) Special issue on business model innovation – editorial note. *International Journal of Innovation Management*, 17, 1, 1302001-1-1302001-3.
27. Teece, D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 2/3, 172–194.
28. Wells, P., 2008. Alternative business models for a sustainable automotive industry. In: Tukker, A., Charter, M., Vezzoli, C., Stø, E., Andersen, M.M. (Eds.), *Perspectives on Radical Changes to Sustainable Consumption and Production 1. System*

CHAPTER 3

ACCIONES SUSTENTABLES EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES

WILLIAM ALEJANDRO NIEBLES NUÑEZ¹, IGNACIO ANGEL BARRIOS PAREJO²
AND ALVARO ENRIQUE SANTAMARIA ESCOBAR¹

¹Universidad de Sucre Sincelejo, Colombia

²Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia

3.1 Introducción

La presente investigación, se orientó a conocer los elementos ambientales que deberían tener en cuenta los gerentes de las pymes industriales al momento de definir las estrategias que le permitan lograr su sostenibilidad y sustentabilidad, independientemente del estilo particular utilizado para desarrollar la actividad gerencial en este tipo de empresas.

En tal sentido, dicha investigación pretende conocer los aspectos más relevantes tenidos en cuenta por cada gerente al momento de llevar a cabo su planeamiento y direccionamiento estratégico toda vez que las pymes industriales deben enfrentar los retos de un entorno cambiante y turbulento, en donde la supervivencia de las mismas depende de la manera como estas empresas se adaptan a los cambios que el medio les vaya mostrando; teniendo que volverse más reactivas que proactivas en procura de sortear las diferentes situaciones que afectan su desempeño en todos los aspectos.

Herramientas Gerenciales para la sostenibilidad de las organizaciones de la Costa Caribe Colombiana, Primera Edición.

By Leonardo D. Niebles Nuñez et al

Copyright © 2019 CORPORACION UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA & UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

Un mundo globalizado, exige que las organizaciones empresariales de cualquier sector y/o actividad estén a la vanguardia del desarrollo tecnológico, implementando procesos acorde con las necesidades de ser cada vez más competitivas en todos los campos, para lo cual deben identificar aquellas variables del entorno que más las afectan al momento de llevar a cabo la toma de decisiones sin perjuicio de las motivaciones que se tengan para permanecer en el mercado. Todo lo anterior, se convierte en un imperativo respecto mantener claro el compromiso de cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial, que promueva el desarrollo económico de cada unidad operativa, pero al mismo tiempo posibilite el cumplimiento de las normas en materia de medio ambiente, con el firme propósito de no sólo preservarlo, sino de garantizar la sustentabilidad del mismo desde las estrategias y políticas organizacionales capaces de facilitar la relación empresa-medio ambiente; partiendo de una filosofía declarada en la Misión y Visión, así como los valores, objetivos y principios corporativos.

Así pues, la investigación muestra una estructura que define cada uno de los aspectos metodológicos requeridos para los fines pertinentes. En tal sentido se hace un abordaje de la situación tomando como referente a los gerentes de las pymes industriales seleccionadas, considerando que la percepción de cada uno de ellos ayuda a formar un criterio racional para la solución del problema planteado, y a partir de ello, poder sacar las conclusiones en torno a la situación expresada por categorías y grupos de subcategorías enunciadas por cada informante es decir, por cada gerente entrevistado.

3.2 Resultados del estudio

El estudio se contextualizó dentro del marco del paradigma postpositivista, el cual está centrado en la descripción, comprensión e interpretación de los fenómenos a través de las percepciones y experiencias de los participantes en su contexto. En este sentido, la investigación se llevó a cabo mediante la metodología cualitativa, pues se analizaron los elementos determinantes en la formulación de estrategias sostenibles en las Pymes industriales de Barranquilla, en su ambiente natural sin influir sobre él.

Desde esta perspectiva, según Hernández, Fernández y Batipsta (2010) la investigación cualitativa se utiliza para explorar y describir situaciones, eventos, personas, interacciones y conductas particulares para llegar a conocimientos generales, lo anterior indica que se fundamenta en un proceso inductivo. Su énfasis no radica en la descripción numérica y el análisis estadístico de las variables involucradas en el fenómeno, sino en analizarlo y comprenderlo, por tanto, no pretende generalizar de manera intrínseca resultados poblacionales más amplios, ni necesariamente obtener muestras representativas.

Coherente con lo anterior, el estudio se ubica dentro del tipo de investigación analítica, dado que permitió comprender y analizar los elementos que influyen en la gerencia de las pymes industriales al momento de formular estrategias de carácter sostenible. Es decir, se buscó comprender las circunstancias, las motivaciones y las

condiciones que se dan alrededor de este tipo de decisiones y actuaciones gerenciales.

El enfoque utilizado es el fenomenológico, pues resulta el más apropiado para estudiar las empresas, en la medida en que recolectaron todos los datos por medio de las experiencias de los gerentes de Pymes; esto implicó interpretar el significado del fenómeno a través de las acciones, intenciones, señales e información proporcionada por los gerentes producto de sus propias vivencias y experiencias.

Al respecto, Varela y Vives (2016) explican que la fenomenología pretende describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y experiencias de los participantes en su contexto, así como en la búsqueda de sus posibles significados. El método observa, analiza y reflexiona percepciones, sensaciones, sentimientos, imaginaciones, sueños, pensamientos, procesos cognitivos, recuerdos, afectos y pasiones

Para aplicar dicho enfoque, se debe adoptar una postura radical, que permita la cohesión entre el fenómeno y el mundo natural, donde las creencias son puestas entre paréntesis sin negar la realidad natural (Arismendi y Santis, 2011). En tal sentido, se identificaron condiciones que orientaron el análisis de los elementos ambientales determinantes en la formulación de estrategias sostenibles en Pymes industriales y solo después de esto se consideraron los referentes teóricos con el fin de no interferir en el investigador, tomando conceptos y teorías que contribuyeron a mostrar los resultados desde el enfoque de la gerencia empresarial.

Lo anterior expresado es completamente coherente con el diseño de la investigación, tal como muestra la gráfica siguiente:

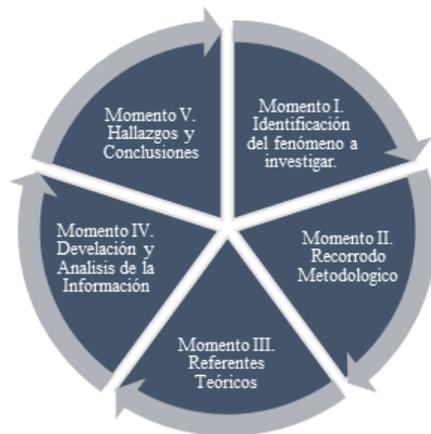


Figure 3.1 Diseño de la investigación

Para realizar el análisis de los datos se utilizó la técnica de codificación y triangulación de datos. Gurdíán-Fernández (2007) define la codificación como una técnica que permite identificar categorías en los datos. En este caso, una vez realizadas las entrevistas, se procedió a su transcripción con el fin de analizar cada una

de las respuestas de los informantes y con base a esto asignarle un código que permitió identificar las palabras clave que respondieran a lo manifestado por cada uno de ellos.

Por su parte, la triangulación según Arraiz (2014) citando a Martínez (2006) consiste en emplear una variedad de datos para realizar un estudio, provenientes de diferentes fuentes de información con el propósito de contrastar la información recabada. En lo particular el esquema de triangulación se llevó a cabo teniendo en cuenta la información suministrada por los informantes clave (realidad), de la cual se obtuvieron unas categorías; la información obtenida de los referentes teóricos bajo la visión de diferentes autores (teoría referencial) y la información proporcionada por el investigador con base en la formación académica, sus competencias y experiencia (aporte del investigador). Resultado de esta triangulación se obtuvieron los hallazgos de la investigación.

La selección de estos informantes, es coherente con lo expresado por Varela y Vives (2016), en la investigación cualitativa la muestra es propositiva, los participantes son seleccionados deliberadamente de acuerdo al propósito de la investigación y la experiencia que han tenido en relación con el fenómeno en estudio.

De este modo, la credibilidad en la interpretación está más relacionada con la riqueza de la información proporcionada por los participantes y las capacidades de observación analítica del investigador que en el número de participantes. Martínez (2006) explica que de acuerdo con esta metodología no interesa obtener una población muy grande, más bien conviene contar con un pequeño grupo de informantes que conozcan bien el fenómeno en estudio.

3.2.1 Análisis de los datos y presentación de resultados

Como se muestra en la siguiente gráfica, se identificaron las subcategorías que predominaron entre los informantes, respecto a la formulación de estrategias sostenibles y las acciones de conservación del medio ambiente desde la planeación estratégica. Estas subcategorías emergieron de las entrevistas realizadas.

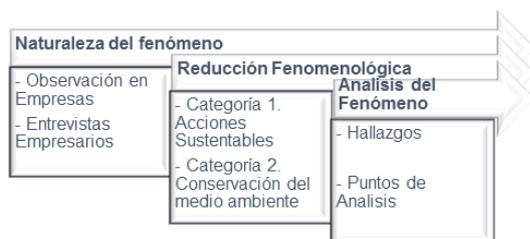


Figure 3.2 Matriz resumen de subcategorías

Al realizar la triangulación axial, (extracción de los códigos que predominan del fenómeno de estudio, luego de la contrastación) se pudo identificar las subcategorías que enmarcan los elementos ambientales determinantes en la formulación de estrategias sostenibles en Pymes industriales. Es decir, se resumieron sus aportes a través de una subcategorización, que consistió en extraer los puntos de convergencia de las respuestas de las empresas entrevistadas (Tabla 2).

Table 3.1 Matriz resumen de subcategorías

Categorías	Subcategorías
1. Acciones Sustentables	Mercado Materia prima ecológica Variables macroeconómicas Resultados de diagnostico
2. Conservación del medio ambiente	Cumplimiento de leyes Conciencia ambiental Manejo de residuos

Fuente: Nieves e Ignacio (2018)

3.2.2 Categoría 1

Acciones Sustentables: Los entrevistados manifestaron que para llevar a cabo este proceso se deben tener en cuenta algunas variables o aspectos, principalmente del entorno. Asimismo, que en las funciones administrativas no consideran en gran medida los temas ambientales, puesto que ellos creen que puede generar una fuerte carga económica y no ayuda en la consecución de los objetivos. En tal sentido, la empresa no presenta un sistema organizativo claro que sea altamente amigable con la sostenibilidad, pues sus estructuras y funciones muchas veces no son coherentes con la gestión ambiental.

Además, se percibió que las empresas no consideran dentro de sus políticas la sostenibilidad, y en los principios y valores que rigen la filosofía organizacional no se encuentra esbozado alguno que haga referencia al tema ambiental. Por tanto, se pudiese establecer que las Pymes industriales no establecen pensamientos que orienten la conducta y la cultura fuertemente al tema.

Al respecto, del análisis de las entrevistas se dedujeron unas subcategorías que distinguen lo anteriormente expuesto, mostrando con ello los elementos que consideran las Pymes industriales para formular estrategias desde la base de la sostenibilidad.

- Subcategoría 1. Mercado. De las conversaciones sostenidas se vislumbró que uno de los elementos de mayor consideración para los gerentes de pymes al momento de formular las estrategias son las variables que ejercen influencia directa e indirecta sobre las empresas que lideran (tendencias, competencia, consum-

idor, clientes). Se percibió que estas empresas prestan una gran atención a su entorno y a la forma de poder responder inmediatamente a los requerimientos y necesidades.

- Subcategoría 2. Materia prima ecológica. Se observó que estas empresas realizan prácticas de fabricación sostenibles, mediante la adquisición y utilización de insumos o materiales que no afecten el medio ambiente y a su vez cuiden los recursos.

Para ello, algunas empresas indicaron que hacen las compras a proveedores especializados, certificados y reconocidos, es decir, insumos cuya procedencia haya generado poco gasto energético, sea producto de una gestión reciclable, y su impacto al medio ambiente haya sido mínimo. Productos tales como cartuchos reutilizables, tintas a base de aceites vegetales, hilos de algodón reciclados, papel reciclable, entre otros.

- Subcategoría 3. Variables macroeconómicas. Se percibió que para estas empresas las variables económicas del país que afectan el mercado y la empresa (precio, diseño, calidad, oferta y demanda, tasas de interés, inflación, tasas de cambio, Producto Interno Bruto, etc) merecen una atención y monitoreo constante, dado que su comportamiento y estado afectan la formulación de estrategias para lograr sus objetivos organizacionales.

Además, se encontró que varias de estas empresas manejan simuladores económicos que les permite hacer proyecciones y estimaciones de algunas variables con el fin de estar atentos a los cambios posibles en el mercado.

- Subcategoría 4. Resultados del diagnóstico. Se observó que en estas empresas los resultados de los diagnósticos son un insumo importante al momento de formular estrategias y lo consideran como un consolidado de información obtenida a partir de la opinión y participación de los empleados, la percepción de los clientes, el comportamiento de las ventas, las tendencias y oportunidades del mercado y el benchmarking realizado.

Los informantes manifestaron que si bien es un elemento importante, no tienen establecida una periodicidad para realizarlo, pues depende de factores para llevarse a cabo, entre otros, el tiempo, el dinero o la falta de personal especializado.

3.2.3 Categoría 2

Conservación del medio ambiente: Durante la entrevista se indagó sobre algunas prácticas conocidas que adoptan grandes empresas para concienciar a sus empleados sobre temas ambientales. Muchas de ellas hacen esto para generar dentro de la organización una cultura ecológica; sin embargo, en las Pymes entrevistadas se denotó escasez en acciones de capacitación, generación de nuevos conocimientos y aprendizaje de tendencias que apunten a lo ambiental. Es más, se dedujo que algunas de las acciones de conservación de las Pymes dentro del marco de lo ambiental corresponden a requerimientos de las empresas con las que tienen alianzas estratégicas;

en muchas de estas alianzas, el cuidado ambiental y/o la producción sostenible son requerimientos básicos para poder entablar una relación comercial.

Además, se identificó en materia ambiental, que las pocas acciones que ejecutaron las empresas entrevistadas fueron en gran medida producto de dos incentivos principales: la reducción de costos y la consecución de contratos importantes que requirieran certificados ambientales. De manera que las motivaciones no son originadas principalmente por un deseo de protección y cuidado del medio ambiente.

Al respecto, del análisis de las entrevistas se dedujeron unas subcategorías que distinguen lo anteriormente expuesto, mostrando con ello los elementos que consideran las Pymes industriales al momento de generar acciones de conservación del medio ambiente desde la planeación estratégica.

- Subcategoría 1. Cumplimiento de leyes. Se percibió que en algunas de estas empresas no se emprenden o consideran acciones de conservación ambiental por voluntad en los niveles estratégicos, sino que se realizan por cumplir estrictamente las leyes en materia ambiental, puesto que de lo contrario la empresa incurrirá en sanciones.

De hecho, indicaron que las razones o motivaciones para llevarla a cabo es que en primer lugar esta genere beneficios para la empresa, refleje un comportamiento ético a nivel empresarial y/o se lleve a cabo por cuestiones normativas. Sin embargo, se dedujo que no perciben las acciones de conservación del medio como algo totalmente necesario dentro de la empresa.

Manifestaron también que los beneficios o retornos principales de realizar acciones de conservación ambiental es el de mejorar su imagen y reputación corporativa, y le da una buena relación de reciprocidad, fidelidad y compromiso con sus stakeholders. Esto hace pensar que como buen agente maximizador de beneficios, la empresa, a pesar de no verse motivada por una realidad que aqueja fuertemente la aldea global, comprende que la comunidad no solamente forma un nicho de mercado y aliado estratégico, sino que también se ve afectada o beneficiada por las conductas empresariales.

- Subcategoría 2. Conciencia ambiental. Se pudo observar que muy a pesar que parte de estas acciones están condicionadas por un factor de cumplimiento legal, es claro que para estas empresas se deben llevar a cabo acciones encaminadas a reducir la contaminación ambiental y los desperdicios como forma de contribución y responsabilidad frente a las generaciones actuales y futuras. Dentro de estas acciones, consideran importante el tratamiento del agua previo vertimiento a la red de alcantarillado, el uso eficiente de los residuos para ser utilizados en otros fines como en la elaboración de abono orgánico y la donación de cartonerías. Asimismo, se perciben que son conscientes que cada una estas estrategias no deben estar diseñadas para lograr un lucro, sino que sean amigables con el ambiente y contribuya con mejorar la calidad de vida del consumidor.
- Subcategoría 3. Manejo de residuos. Se observó, que las empresas hacen una adecuada separación de las basuras; en la mayoría de estas había canecas de

reciclaje para productos orgánicos, plástico y cartón. Estos desechos son luego recogidos por la empresa prestadora del servicio, la cual termina el proceso en una debida adecuación o reutilización de esos desechos; sin embargo, muchas indicaron que rescataban cierto tipo de desechos que podía ser reutilizado en la empresa, tales como el papel y algunos residuos de materia orgánica.

Una vez analizada la realidad del fenómeno a partir de los informantes, se realizó la triangulación, teniendo en cuenta además la información obtenida de los referentes teóricos y la información proporcionada por el investigador.

3.3 Hallazgos

Con base en la triangulación realizada se identificaron los siguientes hallazgos:

Categoria Acciones Sustentables	
Subcategoría	Descripcion
Mercado	La evolución de la tecnología y el desarrollo de una cultura innovadora van marcando las tendencias que a su vez modifican los perfiles de demanda. Por lo cual, en este contexto, las Pymes, tienen pocas posibilidades de éxito si se mantienen rígidas en la implementación de estrategias adecuadas. Se propone entonces, trazarse metas a corto plazo, para que sean capaces de garantizar la contratación y permanencia de su personal calificado
Materia prima ecológica	La gerencia debe garantizar la sostenibilidad a partir de la utilización de materia prima que no afecten el ecosistema de ríos y demás recursos ambientales, para ellos se debe contar con una batería de instrumentos que contribuyan al desarrollo de estrategia en el mercado proveedor, de manera que permita enfrentar los retos actuales y futuros, mediante un mejoramiento sustancial de la competitividad empresarial.
VARIABLES macroeconómicas	Una apropiada estrategia de sostenibilidad proporciona a la empresa un marco para la gestión en todos los aspectos, sociales, económicos y ambientales. En ella, se presenta la misión, visión, principios, valores y políticas de una empresa, definiendo su enfoque hacia la gobernanza, así como a la participación de los grupos de interés y la comunicación.
Resultados de diagnostico	Una buena gerencia de empresas que maneja programas sostenibles, cuenta con una cultura, comportamiento, estructura y filosofía organizacional que permitirá ponerlos en marcha. Si no es así, la gestión estará incompleta, trayendo como consecuencia que el plan trazado no se alcance, a razón de que no se ejecute ni se evalúe según lo establecido. Esto sugiere, que la planeación estratégica, lo involucre todo, siendo sólo el inicio del proceso de gestión.

Table 3.2 Hallazgos de la Investigación, categoría 1

Fuente: Nieves e Ignacio (2018)

Categoría Conservación del medio ambiente	
Subcategoría	Descripción
Cumplimiento de leyes	La gerencia basada en una planificación estratégica sostenible es un asunto que estimula a todos los participantes de la compañía a la meditación, toma de conciencia y al análisis de todos aspectos legales. Es una forma de aprender constantemente, con el objeto de ubicar a la organización en un lugar muy alto, entendiendo que se está participando en las necesidades del estado para la conservación del ambiente
Conciencia ambiental	Una gerencia enfocada en la sostenibilidad es propicia para aportar en las soluciones de la problemática ambiental que se presenta en el entorno de las Pymes industriales; por tanto, es conveniente mejorar las falencias de la gestión sostenible para minimizar los errores derivados de la planificación estratégica
Manejo de residuos	Las características de los procesos de operación en las empresas industriales las obligan a fortalecer continuamente la relación con sus proveedores con el ánimo de que estos se conviertan en clientes fieles; es decir, su relación comercial sea asidua o frecuente, pero lo más importante permita generar un ambiente de confianza e intercambio para garantizar el cumplimiento de estándares internacionales en la utilización de recursos y disposición final de los residuos

Table 3.3 Hallazgos de la Investigación, categoría 2

3.3.1 Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten concluir que las pymes industriales de la ciudad de Barranquilla consideran el comportamiento del mercado, las variables macroeconómicas, la compra de materia prima ecológica y los resultados de los diagnósticos, como principales elementos que tienen en cuenta para formular estrategias desde la sostenibilidad. Frente a este punto, se dedujo claramente que la sostenibilidad no es inherente a su filosofía.

Asimismo, se identificaron los elementos que se consideran clave al momento de generar acciones de conservación del medio ambiente desde la planeación estratégica, concluyéndose que las pocas iniciativas o acciones de las Pymes en materia ambiental corresponden principalmente a cumplir ciertos requerimientos legales que imponen las entidades, de manera que la motivación a llevarlas a cabo obedece más a un interés financiero que ético. Sin embargo, es importante reconocer que en estas empresas se realizan acciones que permiten de cierta manera minimizar los impactos negativos en el medio ambiente causados por la misma actividad industrial. Además, son conscientes de la responsabilidad que tienen para con el entorno.

De esta manera, se pudo observar que el tema de la sostenibilidad en las Pymes Industriales entrevistadas de la ciudad de Barranquilla es todavía incipiente y de bajo impacto. Aunque es comprensible que bajo el entorno de competencia casi perfecta en que se manejan las Pymes y teniendo en cuenta la coyuntura de los Tratados de

Libre Comercio vigentes, en los que para poder competir las empresas deben ser altamente productivas, estas no deben olvidar su compromiso con la sociedad y ejecutar acciones de conservación del medio. Tener buenas prácticas empresariales les podría permitir absorber una mayor demanda, debido a la diferenciación de productos y de esta manera aumentar su poder de mercado, que en definitiva les permitirá tener mayores beneficios económicos.

En resumen, se puede señalar que la formulación de estrategias sostenibles en las Pymes industriales puede nutrirse de otros elementos de la organización, tales como la misión y visión, los principios y valores, las políticas y objetivos, el presupuesto y la participación del personal.

Concretamente en la ciudad de Barranquilla, las pequeñas y medianas empresas están muy vulnerables al entorno económico, por tener menor capacidad financiera para enfrentar los factores en contra, entre estos, el aumento acelerado de los costos, por lo que su menor tamaño y limitaciones de presupuesto les dificulta poder ajustarse a las empresas más grandes y observar la realidad desde otro punto de vista. Estas razones, hacen además que formular estrategias en pro del ambiente sea más cuesta arriba, por lo que terminan haciendo de lado este aspecto.

Referencias

1. Arismendy M y Santis E. (2011). Análisis crítico al enfoque cuantitativo del estudio Clima organizacional y desempeño laboral en las universidades del departamento de La Guajira. *Económicas CUC*. Volumen 32 - No. 1. pp. 223 a 236. ISSN 0120-3932.
2. Arraiz, A. (2014). *La evaluación de competencias a través del portafolio-etnográfico*. Ediciones Universidad de Salamanca. Primera Edición. España.
3. Gurdíán-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa*.
4. Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición Editorial McGraw-Hill. México.
5. Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*, 9(1), 123-146.
6. Varela M y Vives Tania (2016). Metodología de investigación en educación médica Autenticidad y calidad en la investigación educativa cualitativa: multivocalidad. 191-198

CHAPTER 4

GESTIÓN SUSTENTABLE EN PYMES DE BARRANQUILLA

WILLIAM ALEJANDRO NIEBLES NUÑEZ¹, LEONARDO DAVID NIEBLES NUÑEZ²

¹Universidad de Sucre Sincelejo, Colombia

²Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia

4.1 Introducción

Las PYMES constituyen una realidad económica para las naciones del mundo debido a sus aportes en el crecimiento del producto interno bruto y en el incremento de puestos de trabajo construyen un tejido empresarial notable caracterizado por un espíritu empresarial emprendedor, así como proactivo enfocado a la satisfacción del cliente, que para este tipo de empresas es muy cercano a sus intereses inmediatos. Son en consecuencia, la unión de un grupo de personas que basados en sus talentos y habilidades generan beneficios económicos para ellos y su entorno.

En ese orden de ideas, Günerergerin, Penbek y Zaptcioglu (2012), refieren que las PYMES son actores decisivos en la economía, ya que proporcionan empleos, producen bienes y servicios, pagan impuestos – contribuyen al desarrollo estatal - , enriquecen el contexto a sus comunidades, y vinculan a las personas con los mercados que les proporcionan los recursos para satisfacer sus necesidades, mientras generan riquezas.

Herramientas Gerenciales para la sostenibilidad de las organizaciones de la Costa Caribe Colombiana, Primera Edición.

By Leonardo D. Niebles Nuñez et al

Copyright © 2019 CORPORACION UNIVERSITARIA LATINOAMERICANA & UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

Debido a sus incuestionables cualidades en el ámbito económico son cruciales para el desarrollo en países Latinoamericanos, de ahí que se concentren todos los esfuerzos al fomento y apoyo de este sector empresarial desde el acceso al financiamiento, hasta los estímulos tributarios. Colombia es un ejemplo, específicamente en Barranquilla las PYMES son sinónimo de progreso, desarrollo, apoyo al ciudadano, responsabilidad social, innovación y sustentabilidad.

Cabe destacar, crecimiento empresarial de Barranquilla por su naturaleza de ciudad portuaria, industrial y comercial, ha sido motorizada por el incremento de las PYMES, que según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia- ANDI (2015), representan aproximadamente el 90% de las empresas del distrito. Estas realidades, exigen un cambio en los paradigmas gerenciales, tras la búsqueda de una forma de gestión estratégica sustentable que se constituya en una herramienta de competitividad para este tipo de organizaciones.

Sin embargo, las PYMES se encuentran sumergidas en diversos procesos de transformación socioculturales, cambios en el mercado, vertiginoso avance de las tecnologías en cuanto a comunicación e información, entre otras complejidades que obedecen a la globalización, a esta realidad se pueden sumar, la inestabilidad económica y los diferentes factores de seguridad que impactan en éstas. En tal sentido, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desarrollan sus acciones en un ambiente de constante cambio, con una fuerte injerencia de la naturaleza social del contexto, obligando desde esta perspectiva a aprovechar al máximo el componente social para adoptar una posición estratégica.

Ante este escenario, valdría considerar este capital la base organizacional que promueve la gestión estratégica sustentable como un estilo de dirección acorde generador de competitividad, a fin de manejar adecuadamente los recursos, la tecnología y el talento humano, en miras de lograr la eficiencia así como la eficacia, en la producción de productos y servicios que permitan satisfacer necesidades en los mercados de los cuales se esté inmerso.

En este sentido, El presente estudio tuvo como propósito comprender la gestión estratégica sustentable como herramienta competitiva en PYMES de Barraquilla, Colombia en el marco del enfoque fenomenológico hermenéutico; el cual es adecuado para abordar las situaciones que se presentan en las organizaciones, permitiendo observar el medio en el que se desarrollan las acciones problemáticas y examinar a fondo las características de los sujetos involucrados en el fenómeno e interpretar los datos obtenidos para construir conocimiento y de allí generar información que fortalezcan la gestión.

De éste estudio derivan hallazgos que permitieron comprender que la gestión estratégica sustentable constituye una herramienta para la competitividad de PYMES en Barranquilla, ya que la concienciación en cuanto a responsabilidad de las empresas para con el ambiente genera un alto valor agregado, de la mano con el trabajo social y el fortalecimiento de la formación en su talento humano, requiriendo orientar sus esfuerzos hacia la concepción, desarrollo e evaluación de metas empresariales compatibles con los tres vértices del desarrollo sostenible que son el valor social, económico y medioambiental.

4.2 Resultados de la investigación

Para comprender los resultados de la investigación, se presenta primero el objeto de estudio, esto permitirá contextualizar los resultados en función de la problemática presentada. Asimismo, los resultados se presentan en función de la metodología aplicada, la cual se describe brevemente.

4.2.1 Un Acercamiento Al Objeto De Estudio

Las organizaciones entendidas éstas como componentes constitutivos de la sociedad, hacen parte del entorno en el cual las personas se desenvuelven, construyen sus vidas familiares, religiosas, académicas, laborales, entre otras. Son el sustrato en el cual se desarrollan las relaciones humanas de diversa índole, destacándose, para esta investigación, las de trabajo, en la que convergen intereses sociales y económicos.

Es tal su importancia para el desarrollo histórico de la humanidad que Taylor (1911), en su texto *The principles of scientific management*, la denomina como “ciencia de las relaciones” entre los factores de producción, los hombre y sus herramientas. Pocos años después el mismo fenómeno es descrito por Fayol (1916), en *Administration industrielle et generale*, como un concepto que busca instaurar un “cuerpo social” con una unidad de mando, así como el establecimiento de responsabilidades, procedimientos, decisiones fundados en una minuciosa elección y capacitación de sus dirigentes. Muñoz y Nevado (2007, p. 19).

En ese orden de ideas, son definidas por Hodge, Antony y Gales, citados por Muñoz y Nevado (2007, p. 19) “como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común”. Esta sencilla definición establece la participación protagónica de las personas en la conformación de las mismas, la subdivisión del trabajo, así como la existencia de metas comunes. En efecto, las organizaciones pueden ser públicas, privadas o mixtas ello en consonancia a la naturaleza de su capital o patrimonio económico y según Muñoz y Nevado (2007, p. 65), también se pueden clasificar por: el sector económico al que correspondan, en función a su estructura social, sistema técnico, localización, ámbito de competencia y tamaño, esta última referida al número de personas, es decir el talento humano que las configura.

Son además, del interés de vastos sectores sociales, como universidades, gobiernos, sociedad civil y la empresa privada, dada su importancia para el desarrollo económico de una nación, y es por tanto estudiada en sus diversas manifestaciones sobre saliendo las denominadas como Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), forma de organización empresarial que para Urbano y Toledano (2014, p.14), constituye la fase inicial de grandes empresas, por consiguiente su existencia se asocia a los conceptos de emprendimiento, actitud empresarial e innovación.

En ese sentido, las PYMES cubren un amplio espectro del ámbito empresarial y ello incide en la conceptualización de las mismas, en determinar sus funciones o caracterizarlas, por ello para tal fin se asumen internacionalmente criterios cuantitativos. Así se tiene que para Urbano y Toledano (2014, p. 14) las PYMES, son definidas

en función de: a) el número de empleados, b) el volumen anual de negocios y c) el balance anual.

Esta visión en cuanto a la concepción de las PYMES, tiene espejo en la Legislación Colombiana, específicamente en la Ley 590 del año 2000, con la cual se crearon disposiciones orientadas hacia la promoción del desarrollo en micro, pequeñas y medianas empresa. Cabe destacar, que la misma fue modificada una parte de su articulado en 2004, con la Ley 905, sobresaliendo el artículo 2, este expresa:

Tamaño de la Empresa	Número de Trabajadores	Activos Totales por Valor
Microempresa	Personal no superior a 10 trabajadores	Inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. (SMMLV)
Pequeña	Personal entre 11 y 50 trabajadores	Entre 501 y menos de 5.000 (SMMLV)
Mediana	Personal entre 50 y 200 trabajadores	Entre 5001 y a 30.000 (SMMLV)

Figure 4.1 parámetros clasificación empresas colombiana. Ley 905 2004

Pero más allá, de una visión cuantitativa sobre la definición en cuanto a este tipo de empresas, existe una percepción que captura sus cualidades e impacto en las economías mundiales y locales. A este respecto explican Filion, Cisneros y Mejia (2011, p. 11), explican que “el desarrollo económico contemporáneo depende, en gran medida, del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tal”, tal afirmación se fundamenta en las tasas de crecimiento observable en países europeos y asiáticos en los cuales se fomentan políticas públicas favorecedoras ‘para las PYMES.

A decir por los mencionados autores los países latinoamericanos no comportan la misma actitud, pues siguen diseñando políticas públicas orientadas hacia las macroempresas, dejando de lado a las PYMES incidiendo en las oportunidades laborales, incrementando la pobreza, así como la desigualdad. Asimismo, explican que en el ámbito mundial éstas constituyen un 95% de las entidades económicas, además contribuyen en el producto interno bruto (PIB) en casi todos los países del mundo, así como a la generación del 80% de nuevos empleos, contribuyendo con el desarrollo económico para las naciones que las promueven.

En ese orden de ideas, Niebles (2016, p. 4), define las PYMES:

... como una organización social, donde cada miembro interactúa constantemente con los demás, pudiéndose generar mayor cohesión y conexión entre sus miembros, esto logra un mayor desarrollo, aunado con la cultura y el ambiente, esto se convierte en un reforzador importante para el impulso de acciones de cara a alcanzar propósitos.

De igual forma, para el autor del presente artículo científico las pequeñas y medianas empresas, están sumergidas en los complejos procesos de transformación socioculturales, cambios en el mercado, los avances tecnológicos en materia de información y comunicación, entre otros fenómenos originados por la globalización, a esta realidad se suman aspectos como las políticas públicas en cuanto a la producción, la inestabilidad económica, la seguridad personal y de los bienes, así como otros aspectos que impactan en el efectivo desenvolvimiento de las PYMES, por

tanto éstas desarrollan sus acciones en un ambiente de constante cambio, con una fuerte injerencia de la naturaleza social del contexto, lo cual obliga aprovechar al máximo el componente social para adoptar una gestión estratégica caracterizada por la sustentabilidad como herramienta destinada a potenciar su competitividad. Contextualiza el investigador las PYMES en la realidad de Colombia, definiéndolas como empresas heterogéneas caracterizadas por ambiente laboral signado por el compañerismo, colaboración y de aprovechamiento de las capacidades en colectivo. Explica, que dichas características pueden verse afectadas a consecuencia de los aspectos mencionados anteriormente, así como aspectos internos atinentes a componentes como la capacitación, la comunicación, el fomento de principio y valores, el desempeño laboral, la implementación y gestión de estrategias, entre otros.

Focalizando el contexto objeto de estudio en las PYMES ubicadas en la ciudad de Barranquilla, éstas no elude la realidad descrita, en las mismas se perciben deficiencias en la ejecución de los planes estratégicos establecidos, debido a que los colaboradores ocasionalmente consiguen entender cómo se deben ejecutar tales acciones y se aprecian débiles mecanismos de realimentación, por tanto, dificulta lograr la sinergia perseguida por la gerencia requiere en las unidades o secciones de trabajo. De la misma manera, las PYMES en Barranquilla tienden a creer que la formulación de indicadores, el establecimiento de metas, la supervisión de las funciones consideradas fundamentales, el establecimiento de un orden y la adquisición de tecnología, son suficientes para lograr el nivel de posicionamiento deseado en el mercado, dejando de lado que en el pensamiento estratégico se deben conjugar las estrategias, los medios, el capital humano, con el trabajo en equipo y colaborativo.

De persistir la situación antes descrita, en los equipos de trabajo se pudiese estar generando una falta de claridad en las tareas, desinformación e incomprensión de las instrucciones, conflictos laborales, desorganización, falta de espacios colaborativos por cuanto existe escasos en medios coherente para la contribución en el trabajo, además de la desmotivación del personal, todo en menoscabo de una gestión estratégica exitosa.

Lo anterior conlleva a identificar en las PYMES de Barranquilla Colombia una deficiente gestión estratégica sustentable, efecto que disminuye su competitividad. Por consiguiente, la presente investigación busca comprender la gestión estratégica sustentable - es decir, basada en un direccionamiento estratégico enfocado en el fortalecimiento del capital social que las conforma – como herramienta competitiva en PYMES que hacen vida empresarial en la mencionada ciudad.

4.3 Análisis De La Información Y Resultados

A continuación, se explican los procesos metodológicos implementados para alcanzar el propósito de la presente investigación, atendiendo a lo expresado Hurtado (2008, p. 166), “debe estar en correspondencia al nivel de profundidad al que el investigador quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información”.

En consecuencia, la misma se circunscribe en el paradigma pospositivista, que según Sandín (2003), considera los hechos sociales desde una óptica interpretativa, holística, dinámica y simbólica, es decir, se asume el contexto o entorno como un elemento constitutivo de los significados sociales. Asimismo, la metodología aplicada es la cualitativa propia del paradigma postpositivista, la cual permite interpretar la realidad desde la perspectiva del accionar humano dentro del contexto social, para entender su significado, por tanto es necesario el contacto directo del investigador con el objeto de estudio. (Bisquerra, 2009, p. 283).

Asimismo, la investigación se enfocó fenomenología hermenéutica, lo que conduce a utilizar este método como camino que lleva a cumplir el propósito general de analizar el capital social como plataforma impulsora de la gestión estratégica sustentable. La fenomenología según Martínez (2010) el método fenomenológico se centra en el estudio de las realidades vivenciales, por su parte la hermenéutica tiene como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y los gestos, así como cualquier acto u obra, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte. Gurdíán (2007).

Dentro de este contexto, refiere Rodríguez mencionado por Paz (2003, p.139), la metodología cualitativa es continua y recurrente, ya que sus etapas están delimitadas, más sin embargo interactúan, es por ello que el diseño aplicado es emergente, flexible y no lineal, consecuentemente con las características paradigmáticas del pospositivismo en su metodología cualitativa.

En cuanto a las técnicas para la recolección de la información se utilizaron la observación participantes y la entrevista semiestructurada, en la medida que consideran factores subjetivos como elementos fundamentales para lograr el propósito de la investigación, sin pasar por alto aquellos componentes considerados objetivos, obteniendo una mayor objetividad en el análisis. El criterio de selección de la muestra fue el denominado por Yuni y Urbano (2005, p. 98), como muestreo intencional descrito por los autores como aquellas “conformadas por unos pocos casos seleccionados como punto de partida para el trabajo en terreno”.

Para el análisis de datos se implementaron las técnicas sugeridas por Martínez (2006), es decir categorización, triangulación, estructuración y teorización; implementadas de forma coherente, al igual que concatenada. Finalmente la fiabilidad y la validez, se fundamentaron en la realización e implementación de pruebas, así como instrumentos para la recopilación de datos, para su posterior análisis, en forma tal que garantice el rigor científico a los resultados. Cabe destacar, que según Noreña et. al. (2012), la rigurosa instrumentación en cuanto a los elementos mencionados constituye la fiabilidad, así como de la validez.

Determinadas las inquietudes del investigador, así como abordados los informantes clave, se procedió a analizar la información recabada ajustados a la metodología y enfoques seleccionados. A continuación se presentan los resultados obtenidos, los cuales reflejan las subcategorías emergentes, derivadas de las categorías gestión estratégica sustentable y competitividad.

Cabe destacar, que la muestra estuvo conformada por cuatro informantes clave con cargos directivos en PYMES ubicadas en Barranquilla, la información obtenida corresponde a la manifestación de sus experiencias en cuanto al tema central del

presente artículo, es decir, la gestión estratégica sustentable como herramienta competitiva en PYMES.

Según verbalizaciones de los informantes clave en las PYMES que fueron abordadas, dentro de sus estructuras existe un entorno favorable para lograr formas de interacción, comunicación, asociatividad, colaboración y cooperación, que se manifiestan en todos los ámbitos y direcciones que las conforman. Como se observa en la Tabla Nro. 1, los informantes clave coincidieron en sus manifestaciones, las cuales se redujeron a las subcategorías emergentes señaladas.

Categoría de análisis: gestión estratégica sustentable		Informante clave 1	Informante clave 2	Informante clave 3	Informante clave 4	Resumen conclusivo
Subcategorías Emergentes	Buen entorno laboral	x	x	x		Todas las subcategorías emergentes, constituyen factores determinantes para el ejercicio de una gerencia fundamentada en la gestión estratégica sustentable desde la perspectiva de los informantes clave. Es de hacer notar que existen gran cantidad de coincidencias observables en el cuadro Nro. 1, debido a que son conceptos manejados en toda organización, pero no necesariamente estos conocimientos hacen parte del accionar gerencial o del talento humano en general. A decir por el autor del presente artículo existen fallas que subsanar.
	Formas de interacción, comunicación, asociatividad, colaboración y cooperación		x	x	X	
	Concienciación de valores y principios	x	x	x	X	
	Buena comunicación		x	x	X	
	Cultura organizacional ambientalista			x	X	
	Capacitación y actualización	x		x		
	Gestión colectiva	x	x		X	
	Liderazgo	x	x	x	X	
	Atención al cliente	x	x	x	X	
	Propósitos compartidos	x	x	x	X	
	Planes, tácticas y técnicas		x	x	X	
	Responsabilidad social empresarial	x	x	x	X	
	Gerencia	x	x	x	X	
	Organización, planificación, ejecución y control	x	x	x	X	
	Variables internas y externa para la formulación de estrategias (diagnostico)	x	x	x	X	
Inteligencia emocional		x		X		
Resiliencia	x	x				

Figure 4.2 Análisis Categorical. Categoría: Gestión estratégica sustentable

Las mismas están basadas un buen entorno laboral, subcategoría de la cual derivan las restantes; se infiere entonces en el caso de una buena comunicación se fundamenta, con sus excepciones, en la constante interacción entre compañeros de trabajo, así como entre gerentes o directivos y el personal técnico o administrativo, al igual que la implementación de tecnologías de la comunicación para mejorar dichos procesos. Sin embargo, pese a la percepción de informantes clave, existen algunas deficiencias, de las cuales cabe mencionar mejorar los procesos de retroalimentación con clientes, público en general y el entorno.

La comunicación permanente genera cercanía y sentido de pertenencia, pero además promueve la concienciación de valores y principios como el respeto, la empatía, la tolerancia, la colaboración, cooperación, confianza, responsabilidad, compromiso, honestidad, entre otros. Pero también fundamenta la cultura organizacional que puede a través de la gestión del conocimiento, en las figuras de la capacitación y la actualización, constituirse en una identidad empresarial ambientalista, fortaleciendo con ello la gestión estratégica sustentable.

La inclusión de todas las subcategorías emergentes dentro del plan estratégico organizacional, estableciendo en el mismo los propósitos, tácticas y técnicas que operacionalizan la estrategia constituye el rumbo seguir para implementar la gestión estratégica sustentable, vista desde los protagonistas del fenómeno estudiado, y cotejado con el marco referencial previamente expuesto.

Sin embargo, la gestión estratégica se fundamenta es en las personas y más aún si se espera que la misma sea sustentable, cobran importancia ante estas realidades subcategorías como el liderazgo, resiliencia, Inteligencia emocional, al igual que identificar las variables internas y externas que puedan entorpecer el efectivo funcionamiento de las PYMES, para ello se cuenta con el denominado análisis DAFO, técnica que facilitará la realización de un diagnóstico y el esclarecimiento de elementos como la visión y misión de la organización.

Es propio rescatar el término resiliencia, definida Luthar, mencionado Becoña (2006, p. 127) como “la manifestación de la adaptación positiva a pesar de significativas adversidades en la vida”, este término es aludido por los entrevistados como una actitud de sus equipos para asumir las adversidades demostrando en sus respuestas conocimiento consciente del mismo.

Al igual que en la tabla anterior, en la tabla 2 se observan coincidencias entre informantes clave, la primera de ellas es vincular la estrategia con la competitividad, y manifiestan conocimiento pleno de las tácticas, sin embargo no hacen referencia a las técnicas como un paso que cierra el círculo que implica la implementación de una estrategia. Otro factor que llama la atención es que solo vinculan la estrategia con el mercadeo, no se profundiza, no se concientiza en la importancia que tiene la estrategia con todos los ámbitos decisorios dentro de las PYMES.

Categoría de análisis: Competitividad		Informante Clave 1	Informante Clave 2	Informante Clave 3	Informante Clave 4	Resumen conclusivo
Subcategorías Emergentes	Estrategia y tácticas	x	X	x	x	
	Rentabilidad de la PYME		X	x		
	Análisis DAFO	x	X	x	x	
	Flexibilidad		X		x	
	Adaptabilidad	x	X	x		
	Innovación	x	X	x		
	Personalización	x				
	Mercado	x	X	x	x	
	Cambio	x	X	x	x	
	Propósitos compartidos	x	X	x		
	Comunicación	x	X	x	x	
	Trabajo en equipo	x	X	x		
	Estructura organizacional simple	x	X	x	X	
	Capital social empresarial					

Figure 4.3 Análisis Categorical. Categoría: Gestión estratégica sustentable

Es de hacer notar que se repiten algunas subcategorías, como propósitos comunes, los gerentes abordados concuerdan tanto para la categoría gestión estratégica sustentable como para competitividad requieren de una visión común por del equipo y una visión integral de las alternativas previstas y las imprevistas, aprovechando el talento de cada una de las personas que laboran. Esta concepción demuestra que los valores en una organización cuya estructura está simplificada debido a sus dimensiones, propicia el abordaje estratégico e inteligente de la adversidad, pero constituye, además terreno fértil para el desarrollo de políticas ecológicas, así como orientadas a promover la rentabilidad de las PYMES.

Otra subcategoría emergente que se repite es la comunicación, esta inquietud reiterada por este tema, a decir del autor del presente artículo es comprensible, pues todos los procesos humanos y en todas las organizaciones requieren de efectivos procesos de comunicación para su éxito.

Igual relevancia tienen las subcategorías que esbozan las características distintivas de las PYMES como una estrategia competitiva y determinante para su sustentabilidad, entre éstas destacan la flexibilidad y la innovación. Ambas, se basan en su tamaño o dimensión, así como su capacidad de producción, circunstancia que incide en su habilidad para cambiar e efectuar rápidas acciones para asumir el apremio circunstancial, es decir no previsto en un plan, pero que es común en toda organización.

Más importante aún es la interacción constante entre gerentes, propietarios y el personal, consecuencia de estructuras carentes de jerarquía, las cuales propician todas estas relaciones, las características señaladas hacen parte de una importante subcategoría a mencionar, es decir el capital social empresarial que en este tipo de organizaciones auspicia la proactividad, la creatividad, generando innovación en procesos, productos, servicios.

4.4 Conclusiones

De acuerdo a lo planteando, la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) es reconocida entonces como uno de los sectores de mayor impacto en la generación de empleos, así como de inversiones y de bienestar social, lo que representa un elemento dinamizador e impulsador de las economías nacionales, puesto que propicia un desarrollo equilibrado y sostenible, aun cuando debe absorber las presiones generadas por las variaciones de la oferta y la demanda.

Igualmente, son muchas las cualidades que caracterizan a las PYMES, como lo son la innovación y flexibilidad que las hacen efectivas para asumir cambios y proporcionar rápidas respuestas a las situaciones de incertidumbre, demandas del mercado, mejoras del producto o servicio, así como de los procesos, administrativos, operativos, industriales o logísticos de las PYMES. Pero, también les permite implantar políticas destinadas al cuidado y contribución con el ambiente haciendo de ellas organizaciones sustentables.

Sin embargo, requieren renovar su visión en cuanto a la gestión, reforzando el aspecto estratégico con más y mejor capacitación, así como actualización, incluyendo en estos procesos todos los conocimientos correspondientes a sus deberes ambientales, ajustados a la legislación vigente en Colombia. Esta labor, encaminada a su sustentabilidad a largo plazo es una tarea a realizar aprovechando la más importante ventaja estratégica competitiva, conformado por su capital social empresarial.

En consecuencia, el autor del presente artículo considera que esta regeneración de la gestión ha de orientarse hacia la estrategia, pero con un acento en la sustentabilidad a fin de que esta se constituya en herramienta para operativizar las ventajas competitivas que les acompañan, optimizándolas y fortaleciendo las PYMES como ente económico relevante para la economía de Barranquilla.

Referencias

1. Becoña, L (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. Revista Psicopatología y Psicología Clínica. Vol 11. Nro. 3. Universidad Santiago de Compostela.
2. Fillion L, Cisneros L y Mejía J. (2011). Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. Editorial PEARSON Educación. México.
3. Gurdíán-Fernández, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio - Educativa. San José: PrintCenter.
4. Günerergin M, Penbek S. and Zaptcioglu D. (2012) Exploring the problems and advantages of Turkish SMEs for Sustainability. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
5. Hurtado de Barrera, J. (2008). Metodología de la Investigación Holística. Editorial SYPAL.
6. Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. Revista SCIELO. Vol. 27
7. Muñoz C, R y Nevado P, D (2007). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Ética, Responsabilidad Social, Gestión de la Diversidad y Gestión del Cambio. Gestión. Especial Directivos. Editorial Grupo Wolters Kluwer S.A. España.
8. Sandin, M. (2003). Investigación cualitativa en educación: fundamentos y tradiciones. Editorial McGraw-Hill. México.
9. Urbano D y Toledano N. (2014). Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas. Edición Digital, Editorial UOC. Barcelona España.
10. Yuni J. Urbano, C. (2005). Mapas y Herramientas para conocer la Escuela. Investigación Etnográfica. Investigación Acción. Editorial Brujas. Córdoba - Argentina



UNIVERSIDAD SHIKII EKIRAJIA
DE LA GUAJIRA PÜLEE WAJIIRA

ISBN 978-958-56979-5-9