

Estrategias de Competitividad Empresarial

Los diagnósticos de competitividad permiten crear líneas bases para realizar planes que mejoren brechas y alcanzar ventajas competitivas, al bajar los costos o aumentar la eficiencia, por lo que es indispensable hacer un diagnóstico en las organizaciones sociales, toda vez que ellos compiten en mercados a través de sus productos y servicios con empresas privadas y al no estar a la altura de dicha competencia, tendrían que salir del mercado. A partir de este diagnóstico se darían bases científicas para la toma de decisiones que permitan el sostenimiento en el tiempo de una organización de 67 familias que ha permitido hacer cohesión social desde lo económico, toda vez que el principal logro en esta comunidad ha sido la fundación de la Asociación de Pequeños Agricultores Agropecuarios de Cambimba APACAM-BIMBA, la cual ha mantenido a la población unida y ha mejorado notablemente la calidad de vida de sus integrantes. Finalmente a partir de los resultados encontrados se pueden proponer opciones estratégicas y así crear un escenario competitivo en los procesos productivos y de comercialización de los productos de APACAM-BIMBA, con miras al mercado nacional e internacional. Se podría considerar esta situación como un gran potencial, donde a través de una coordinación desde las universidades, el gobierno y otras instituciones, se podrá mejorar la productividad de la organización, con la intención final de generar un crecimiento sostenible que proporcione mejoras en el bienestar social de dicha comunidad.

ISBN 978-958-52861-5-3

Estrategias de Competitividad Empresarial

Claudia Milena Pérez Peralta, Stiven Vitola Zambrano, Leonardo Javier Sierra Vergara, Antoni Max Contreras Rodríguez, Yesid Ariza Osorio, Michel Grillo, Enohemit Olivero Vega, Yolanda Vega Sampayo, Angélica Jiménez Chávez, José Rodríguez Castellón, Rodolfo Silvera, Guillermo Londoño, Aland Jean Becerra Rodríguez, Diana Marcela García Tamayo, Danielle Nunes Pozzo, Katherine Rosa Reales Correa, Eillyn Margarita Calvo Coronado



Estrategias de Competitividad Empresarial



Estrategias de Competitividad Emprensarial

©Claudia Milena Pérez Peralta, Stiven Vitola Zambrano, Leonardo Javier Sierra Vergara, Antoni Max Contreras Rodríguez, Yesid Ariza Osorio, Michel Grillo, Enohemit Olivero Vega, Yolanda Vega Sampayo, Angélica Jiménez Chávez, José Rodríguez Castellón, Rodolfo Silvera, Guillermo Londoño, Aland Jean Becerra Rodríguez, Diana Marcela García Tamayo, Danielle Nunes Pozzo, Katherine Rosa Reales Correa

Libro Resultado de Investigación

ISBN 978-958-52861-5-3

Estrategias de Competitividad Empresarial

Autores:

Claudia Milena Pérez Peralta, Stiven Vitola Zambrano, Leonardo Javier Sierra Vergara, Antoni Max Contreras Rodríguez, Yesid Ariza Osorio, Michel Grillo, Enohemit Olivero Vega, Yolanda Vega Sampayo, Angélica Jiménez Chávez, José Rodríguez Castellón, Rodolfo Silvera, Guillermo Londoño, Aland Jean Becerra Rodriguez, Diana Marcela García Tamayo, Danielle Nunes Pozzo, Katherine Rosa Reales Correa, Eillyn Margarita Calvo Coronado



Impreso por Corporacion Universitaria Latinoamericana
Colombia | Atlantico | Barranquilla

Estrategias de Competitividad Empresarial/ Barranquilla: Ediciones Corporación Universidad Latinoamericana, 2020.

108 p.; tablas; 17 X 24 cm

ISBN 978-958-52861-5-3

Incluye referencia bibliográfica

1. Capacidades organizacionales como estrategia de competitividad en asociaciones de agricultores rurales: corregimiento de Cambimba, Morroa - Sucre. 2. El Neoinstitucionalismo en la industria agrícola de una economía emergente. 3. Desarrollo de capacidad de innovación en la práctica empresarial del comercio exterior de las PYMES en el Departamento del Atlántico. 4. Operadores logísticos en el transporte terrestre de las cargas. 5. La Mcdonalización de Latinoamérica como impulso al posicionamiento de las franquicias internacionales de comidas rápidas en Colombia ---Investigadores. I. Claudia Milena Pérez Peralta, Stiven Vitola Zambrano, Leonardo Javier Sierra Vergara, Antoni Max Contreras Rodríguez. II. Yesid Ariza Osorio, Michel Grillo. III. Enohemit Olivero Vega, Yolanda Vega Sampayo, Angélica Jiménez Chávez, José Rodríguez Castellón. IV. Rodolfo Silvera Guillermo Londoño. V. Aland Jean Becerra Rodríguez, Diana Marcela García Tamayo, Danielle Nunes Pozzo, Katherine Rosa Reales Correa, Eilyn Margarita Calvo Coronado.

658 G367 2020 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición

Corporación Universitaria Latinoamericana –Sistema de Bibliotecas

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

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

Producción Editorial
Estrategias y calidad Editorial
Calle 80B No. 41D-83
contacto@estrategiasycalidadeditorial.com
www.estrategiasycalidadeditorial.com

2020
Barranquilla

Hecho en Colombia

CONTENIDO

CAPÍTULO 1: Capacidades organizacionales como estrategia de competitividad en asociaciones de agricultores rurales: corregimiento de Cambimba, Morroa - Sucre	9
Introducción.....	11
Justificación	12
Marco teórico	12
Resultados.....	20
Discusión.....	22
Consideraciones Finales.....	23
Referencias Bibliográficas.....	25
CAPÍTULO 2: El Neoinstitucionalismo en la industria agrícola de una economía emergente.....	27
Introducción.....	29
Fundamento Teórico.....	32
Método.....	37
Resultados y Conclusiones.....	38
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	44
Referencias Bibliográficas.....	44

CAPÍTULO 3: Desarrollo de capacidad de innovación en la práctica empresarial del comercio exterior de las PYMES en el Departamento del Atlántico.....	47
Introducción.....	49
<i>Aportes Teóricos del comercio exterior de las PYMES.....</i>	<i>49</i>
<i>Aportes Teóricos de Prácticas Empresariales.....</i>	<i>51</i>
<i>Aportes Teóricos de Capacidad de Innovación.....</i>	<i>52</i>
Metodología.....	53
Resultados.....	54
Colusiones.....	61
Referencias Bibliográficas.....	61

CAPÍTULO 4: Operadores logísticos en el transporte terrestre de las cargas.....	65
Introducción.....	67
Tareas operativas en los centros de distribución de los operadores logísticos.....	67
<i>Recibo de cargas en centros de distribución de operadores logísticos.....</i>	<i>68</i>
<i>Formas prácticas de recibir mercancías de los operadores logísticos.....</i>	<i>69</i>
<i>Análisis del recibo y despacho de mercancías en centros de distribución de operadores logísticos de las principales ciudades de Colombia.....</i>	<i>70</i>
<i>Las tic utilizadas en el recibo y despacho en centros de distribución de los operdores logísticos.....</i>	<i>71</i>
Almacenamiento y distribución de las cargas de los operadores logísticos.....	73
<i>Sistema de almacenamiento que utilizan los operadores logísticos.....</i>	<i>74</i>
<i>Parque automotor que se utiliza para la distribución de las cargas en zonas urbanas de las principales ciudades.....</i>	<i>78</i>
<i>Trazabilidad en la distribución de las cargas en zonas urbanas.....</i>	<i>80</i>

<i>Contratación del almacenamiento y otros servicios de los operadores logísticos.....</i>	83
Conclusión	85
Recomendaciones	87
Referencias Bibliográficas.....	87

CAPÍTULO 5: La Mcdonalización de Latinoamérica como impulso al posicionamiento de las franquicias internacionales de comidas rápidas en Colombia.....	89
Introducción	91
Aspectos que componen la Mcdonalización de Latinoamérica	92
Tendencias de macdonalización en américa latina.	93
Posicionamiento de las franquicias de comidas rápidas en Colombia	97
Metodología	98
Resultados	100
Conclusiones.....	103
Referencias Bibliográficas.....	104



CAPÍTULO I

Capacidades organizacionales como estrategia de competitividad en asociaciones de agricultores rurales: corregimiento de Cambimba, Morroa - Sucre¹

Claudia Milena Pérez Peralta

Stiven Vitola Zambrano

Leonardo Javier Sierra Vergara

Antoni Max Contreras Rodríguez

Resumen: El objetivo central de este trabajo fue determinar la relación entre el nivel de capacidad organizacional y el nivel de competitividad empresarial en la asociación de productores campesinos APACAMBIMBA en el corregimiento de Cambimba, municipio de Morroa – Sucre. Para esto, se realizó un estudio descriptivo, de carácter cuantitativo, con datos de corte transversal, donde, éstos, se obtuvieron a partir de la aplicación de dos encuestas, teniendo como resultado, dos indicadores; el Índice de Capacidad Organizacional – ICO y el Índice de Competitividad Empresarial – ICE, planteados en la investigación de Ramírez García & Pérez Peralta (2018). Como resultado general, APACAMBIMBA presentó un nivel de capacidad organizacional y de competitividad empresarial medio-bajo, que indica cierto nivel de organización estructurada y bajos niveles de competitividad, al obtener un ICO y un ICE de 74,00 puntos sobre 100,00. Estos resultados relativamente satisfactorios en APACAMBIMBA, se deban al papel de la intervención institucional, a partir del concurso de ONG’s como la FAO, que ha priorizado en varios territorios para intervenir en el departamento de Sucre.

Palabras Clave: Asociación Campesina, Capacidad Organizacional, Competitividad Empresarial.

¹ Resultado de Investigación en ejecución, titulada: Fortalecimiento de la capacidad gerencial de los proyectos productivos y de emprendimiento de la Asociación APACAMBIMBA del municipio de Morroa, Sucre, Colombia. Comunidad retornada en proceso de posconflicto, la cual, fue financiada por la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, a través de su programa de Economía, en cooperación de practicantes extranjeros.

Abstract: The main objective of this work was to determine the relationship between the level of organizational capacity and the level of business competitiveness in the association of peasant producers APACAMBIMBA in the township of Cambimba, municipality of Morroa - Sucre. For this, a descriptive study was carried out, of a quantitative nature, with cross-sectional data, where these were obtained from the application of two surveys, resulting in two indicators; the Organizational Capacity Index - OCI and the Business Competitiveness Index - BCI, plated in the investigation by Ramírez García & Pérez Peralta (2018). As a general result, APACAMBIMBA presented a medium-low level of organizational capacity and business competitiveness, which indicates a certain level of structured organization and low levels of competitiveness, obtaining an OCI and BCI of 74.00 points out of 100.00. These relatively satisfactory results in APACAMBIMBA, are due to the role of institutional intervention, from the competition of NGOs such as FAO, which has prioritized in various territories to intervene in the department of Sucre.

Keywords: Peasant Association, Organizational Capacity, Business Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

APACAMBIMBA es una organización ubicada en el municipio de Morroa, Sucre, Colombia, que se ubica en los Montes de María, se encuentra en un proceso de retorno y restitución de tierras, afectados en el marco del conflicto armado colombiano, la asociación está compuesta tanto por familias restituidas como por familias no restituidas, y surgió como una idea para que la comunidad disfrutara de una mejor calidad de vida, esta iniciativa ha permitido un grupo unido, algo que parecía imposible de lograr. Desde 2015 la población cuenta con un acompañamiento por parte de la FAO y la Unidad de Gestión de Tierras, las cuales vienen trabajando en proyectos productivos para el desarrollo de dicha asociación. A partir de un diagnóstico realizado, diseñaron un proceso organizativo dividido en comités, tales como, administrativos, técnicos de gestión y comercialización, con el fin de liderar las iniciativas identificadas. El proyecto involucra 67 familias productoras que están distribuidas en distintas actividades como cultivos de maracuyá (donde sólo trabajan mujeres), ñame, yuca y la cría de ganado vacuno, con los que se pretende mejorar las condiciones de vida de la comunidad en general.

Esta investigación tiene como objetivo determinar el nivel de competitividad y el nivel de capacidad organizacional, de la asociación APACAMBIMBA, con base en la construcción de índices sintéticos. Con el fin de alcanzar estos resultados, nos focalizamos en identificar la estructura y diferentes unidades estratégicas de la asociación. Como resultado general del trabajo, se obtuvo que el Índice de Capacidad Organizacional - ICO y el Índice de Competitividad Empresarial ICE fueron de 74,0 puntos, lo que constituye un resultado mínimamente satisfactorio, que indica que esta organización campesina está relativamente fortalecida. Este resultado se debe a factores internos de la comunidad, donde existe un alto grado de cohesión social, dado los lazos de vecindad, relaciones de parentesco y afinidad, que se han consolidado a lo largo de los años, a nivel intergeneracional; además de esto, existen grados de resiliencia importante sobre todo de las generaciones mayores, que estuvieron afectadas en su momento por el conflicto armado, las cuales, han basado su proyecto de vida dentro de la comunidad. En suma, tanto las relaciones de parentesco y de vecindad, como los niveles de resiliencia, constituyen la base de un elevado nivel de capital social y relacional. De otro lado, existen también factores externos que han incidido de forma positiva relacionados con la intervención de organizaciones como FAO, cuyos programas de inclusión productiva alrededor de proyectos, han sentado las bases de una organización mucho más sólida en la comunidad.

JUSTIFICACIÓN

Los diagnósticos de competitividad permiten crear líneas bases para realizar planes que mejoren brechas y alcanzar ventajas competitivas, al bajar los costos o aumentar la eficiencia, por lo que es indispensable hacer un diagnóstico en las organizaciones sociales, toda vez que ellos compiten en mercados a través de sus productos y servicios con empresas privadas y al no estar a la altura de dicha competencia, tendrían que salir del mercado. A partir de este diagnóstico se darían bases científicas para la toma de decisiones que permitan el sostenimiento en el tiempo de una organización de 67 familias que ha permitido hacer cohesión social desde lo económico, toda vez que el principal logro en esta comunidad ha sido la fundación de la Asociación de Pequeños Agricultores Agropecuarios de Cambimba APACAMBIMBA, la cual ha mantenido a la población unida y ha mejorado notablemente la calidad de vida de sus integrantes. Finalmente a partir de los resultados encontrados se pueden proponer opciones estratégicas y así crear un escenario competitivo en los procesos productivos y de comercialización de los productos de APACAMBIMBA, con miras al mercado nacional e internacional. Se podría considerar esta situación como un gran potencial, donde a través de una coordinación desde las universidades, el gobierno y otras instituciones, se podrá mejorar la productividad de la organización, con la intención final de generar un crecimiento sostenible que proporcione mejoras en el bienestar social de dicha comunidad.

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se recurrió al concepto de competitividad desde el punto de vista de organizaciones campesinas, el cual, es diferente en relación al que se maneja en empresas privadas, ya que el interés último de las organizaciones sociales, está representado en las personas por lo que sus objetivos se manifiestan en un bienestar grupal, sobre el capital y las ganancias (Chaves, Monzón y Sajardo, 2003; Monzón, 2003). Lo interesante de la connotación de la competitividad en entidades sociales es que esta debe responder no solo de manera eficiente a los requerimientos del mercado sino también a las necesidades de los asociados. Específicamente, la competitividad se observa como la destreza que poseen dichas asociaciones con relación a la adaptabilidad y desarrollo de acuerdo a sus metas, en los escenarios comerciales multicontexto, brindando resultados económicos para el grupo y beneficios socioeconómicos.

Es importante también analizar el concepto de capacidad organizacional, el cual, se ha desarrollado principalmente en el campo de la estrategia. Las capacidades

organizacionales se entienden como elementos socialmente contruidos que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos (Dávila, 2013). Las capacidades organizacionales, se desprenden de la teoría de las capacidades de Sen (1999), el cual, afirma que es la habilidad de una persona para hacer actos valiosos; en el tema de pobreza y desarrollo, este autor habla de las capacidades para tener el tipo de vida que desea, es decir, para tener la libertad de vivir y ser feliz. En el caso de las capacidades organizacionales, se pueden definir como el conjunto de destrezas que desarrolla la organización para realizar una actividad o tarea, se hallan tanto en los individuos como en los grupos, en la forma de cooperar, interactuar, tomar decisiones en la organización, su naturaleza intangible y de conocimiento organizacional hace que comparta cualidades que consentiría precisar a un recurso como activo intangible, son insustituibles, difíciles de imitar, valiosas, escasas e intransferibles (Helfat & Winter,2011).

Las capacidades en la empresa son elementos básicos para el logro de objetivos organizacionales; existen varios tipos de capacidades; de un lado, la capacidad de absorción, que hace que una empresa pueda aprovechar el conocimiento obtenido de fuentes externas, y aplicarlo [entre otros fines] para identificar oportunidades de negocio; otra capacidad es la de innovación, la cual, es la habilidad para aplicar nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y por ende, la competitividad de las organizaciones; a través de ella, se desarrollan nuevas capacidades, ya que faculta para generar nuevos enfoques e ideas en las distintas actividades productivas y de gestión. Finalmente, otra capacidad valiosa es la agilidad de la cadena de suministros, esta habilidad faculta a las empresas para responder rápidamente a la incertidumbre y al dinamismo de los mercados (Maynez-Guaderrama, Valles-Monge & Hernández-Gómez, 2018). Estas capacidades organizacionales u organizativas facilitan la construcción de ventajas competitivas sostenibles en las empresas (Cruz & Calderón, 2006).

El concepto de competitividad, se refiere a un constructo amplio que puede tener distintos enfoques dependiendo del contexto, y del objeto de su aplicación (Bianco, 2007). según la Real Academia Española (1992) el concepto se define desde dos enfoques, de un lado, la capacidad de competir y de otro, la rivalidad para el logro de un fin; a pesar de estas dos acepciones, la palabra competitividad etimológicamente proviene del vocablo competencia, el cual, solo se enfoca en la segunda visión (Real Academia Española, 1992, p.523); teniendo en cuenta esto, la competitividad se puede asociar como la capacidad para competir (Abdel & Romo, 2005), lo que a su vez está relacionado con la permanencia de las organizaciones en el tiempo. Porter

(1991), reconoce que el significado de competitividad puede ser diferente cuando se habla de una empresa, industria, una nación, región (Morales & Pech, 2000). A pesar de estas acepciones y acercamientos al concepto de competitividad, es fundamental considerar la competitividad de manera holística, como capacidad de la organización, frente a desafíos que exigen los procesos de internacionalización y globalización de los mercados.

En los países, según Krugman (1994), la competitividad se fundamenta en la productividad, la cual, es indispensable para mejorar la competitividad de un país, dado que la productividad implica la optimización de procesos productivos (Carro & González, 2019), y la competitividad a su vez, es la capacidad de un país, de una región o de una firma para competir desde la producción óptima de bienes y/o servicios (OCDE, 1995). Según Kaldor (1958) y Faggerberg (En Faggerberg, Mowery & Verspagen, 2009) la competitividad tiene una relación directa con la productividad del trabajo, donde, para que se dé una competitividad robusta, y no un proceso efímero dependiente de la tasa de cambio, es necesario, que existan niveles elevados de productividad (Hernández & Romero, 2009). Un país puede basar su ventaja competitiva en la dotación del factor trabajo, y en particular, en el aumento de su productividad, tal como lo plantea el “Modelo Heckscher–Ohlin” de 1933 (Ohlin, 1971).

A nivel de empresa, la competitividad se asocia con la capacidad para producir y comercializar productos de calidad superior y menores costos, a los ofrecidos por la competencia (Garelli, 2006; D’Cruz, 1992, citado en Ambastha & Momaya, 2010; Álvarez & Rendón, 2010). Para una industria, la competitividad es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores, siendo el juez final, el mercado (European Management Forum, 1980, citado en Garay, 1998). Para el caso de asociaciones de productores agrícolas, la competitividad puede ser entendida como la habilidad que tienen este tipo de organizaciones para adaptarse y desarrollar su objeto social en mercados, tanto, nacionales como internacionales, generando rentas para sus asociados y posibilidades de desarrollo a nivel local (Ramírez García & Pérez Peralta, 2018).

Para medir la competitividad se usan varios indicadores. A nivel mundial, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) publica desde 1979, de forma anual, el Reporte Global de Competitividad, y su principal indicador, el Índice Global de Competitividad (IGC), el cual, otorga una calificación a los países, de acuerdo a varios temas y grupos de variables, que miden el nivel de competitividad (Schwab, 2014; 2015). De otro lado, en el caso de Colombia, el análisis de competitividad a nivel

departamental (y actualmente, por ciudades), se hace desde el Índice Departamental de Competitividad (IDC) del Consejo Privado de Competitividad - CPC y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario - CEPEC; este índice tiene el objetivo de medir diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad de los departamentos (CPC & CEPEC, 2014; 2015) y municipios. Para el caso de la capacidad organizacional, los modelos e indicadores para su cuantificación, van desde modelos para medir la capacidad de innovación, capacidad de absorción, capacidades administrativas, capacidad emprendedora, etc., es decir, aspectos de las firmas, sin embargo, se puede decir que no existen modelos, ni indicadores estandarizados para hacer tales mediciones, dado que suelen diferir por país, por tipo de empresa, sector productivo, etc.

A nivel de firma, existen varios trabajos, como el denominado Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, algunos modelos desarrollados por institutos, universidades y centros de investigación, tales como el Modelo del Instituto para el Desarrollo de la Gerencia, el Modelo Matemático de la Universidad Autónoma Occidente – UAO, el Modelo de la Universidad Manuela Beltrán y el Modelo Universidad Tecnológica de Pereira (Castaño & Gutiérrez, 2011). Vale decir, que con base en estos modelos se han construido indicadores a nivel micro que dan cuenta de sus niveles de competitividad de las firmas, a partir de indicadores sintéticos, tanto a nivel internacional, como a nivel nacional, en trabajos como los de Schmuck (2007), Castaño & Gutiérrez (2011) y Ramírez García & Pérez Peralta (2018); vale decir, que en este último trabajo se hace una medición de competitividad para el caso de organizaciones campesinas. En el caso de la capacidad organizacional en el medio rural, surgió en Colombia el Índice de Capacidad Organizacional - ICO como una metodología diseñada por el Departamento Nacional de Planeación – DNP-, con la finalidad de identificar la capacidad de gestión de las Organizaciones Comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo, a nivel nacional; cabe destacar que dada la funcionalidad del instrumento, el cual ha sufrido ajustes por distintas organizaciones y así ser aplicado en diferentes tipos de entidades (PNUD, 2012).

3. Metodología Utilizada: Los objetivos de esta investigación aplicada, fueron alcanzados a partir de un estudio descriptivo correlacional, bajo una metodología cuantitativa y un método inductivo analítico, cuya fuente de información fundamental fue primaria, en donde, el instrumento para obtener los datos fue un cuestionario, dirigido a los presidentes o directivos de la asociación APACAMBI del corregimiento Cambimba del municipio de Morroa; los datos fueron de corte transversal. El cuestionario para obtener los datos contiene siete (7) ejes, destacados como: a) identificación e información general, b) función administrativa y toma de decisiones, c)

función gerencial y de gestión, d) función económica y financiera, e) función servicios a los asociados y a la comunidad, f) función de capital social y desarrollo humano, g) Mapa del BID de competitividad. Es importante tener en cuenta que los seis módulos iniciales del instrumento cuantifican el Índice de Capacidad Organizacional – ICO, y en la última parte se plantea el Mapa de BID, obteniéndose el Índice de Competitividad Empresarial - ICE.

3.1 Participantes: En primer lugar, se presenta un diagnóstico de la situación en Cambimba, elaborado a partir de los datos recogidos de las 25 encuestas realizadas. Todas estas encuestas son anónimas, y su estructura responde a la necesidad de elaborar una serie de indicadores que permitan medir la capacidad de gestión y la capacidad empresarial de la organización.

3.2 Instrumentos: Son dos instrumentos a utilizar, el Índice de Capacidad Organizacional (ICO), y el índice de competitividad empresarial (ICE). Por su parte el ICO (Ver Cuadro 1), se formuló inicialmente, para ofrecer a las Agencias de Desarrollo Local - ADEL un instrumento que permita medir su capacidad de gestión, con el fin de identificar con ellas mismas las fortalezas y debilidades en su funcionamiento. La capacidad organizacional hace referencia a la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. De esta forma evaluar la capacidad organizacional implica evaluar todos los recursos y procesos de las organizaciones. La aplicación de este instrumento permite, también, dar una evaluación que sirva para la elaboración y puesta en marcha de proyectos de fortalecimiento organizacional en cada una de las áreas evaluadas: Manejo democrático y participativo, situación económica y financiera, capacidad gerencial y de gestión, servicios que ofrece la Asociación y habilidades y desarrollo humano. Los fundamentos relacionados con el fortalecimiento de las organizaciones han ido teniendo una importancia creciente en la agenda del desarrollo, principalmente, debido a una preocupación por la sostenibilidad y la eficacia de las intervenciones de organizaciones para el desarrollo. El fortalecimiento organizacional es un enfoque y una herramienta de gestión para saber de qué manera se puede proyectar un incremento de la efectividad en la acción de las organizaciones. Los procesos de fortalecimiento requieren identificar, dentro de las organizaciones, los diferentes niveles de desarrollo en cuanto de sus capacidades en sus diversas áreas.

El otro instrumento a utilizar es el índice de competitividad empresarial (ICE) (Ver Cuadro 2), el cual mide la capacidad empresarial de una organización. El fortalecimiento de la capacidad empresarial, sobre todo en territorios rurales, se está volviendo también muy relevante, ya que es un instrumento para medir y evaluar la competitividad de los productores, dentro de un contexto de mercados globalizados. También permite

elaborar medidas para apoyar en aquellos aspectos en los que las organizaciones presenten carencias, sobre todo mediante capacitaciones empresariales a su favor. De acuerdo a la experiencia de productores exitosos, las características más relevantes que determinan la capacidad empresarial, entre otras muchas cosas dependiendo del contexto, son los conocimientos y capacidades, la creatividad, el liderazgo y comunicación, la responsabilidad y la toma de decisiones. Si bien es cierto que en América Latina la seguridad alimentaria no es un problema muy grave, algo que los datos de las encuestas constatan, gracias al dinamismo en la producción de cultivos, el sector comercial sigue siendo un problema, sobre todo debido a las limitaciones de las asociaciones en el tema empresarial. En resumen, se podría decir que la capacidad empresarial incluye, y agrupa, todos los elementos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial. Una vez sabido esto, se presenta el mapa del ICE ajustado a la situación concreta de Cambimba.

CUADRO 1. ÍNDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

TEMA	CA TEGORÍAS	INDICADORES	OPCIONES DE RESPUESTA	PONDERACIÓN
Manejo Democrático y participativo	Junta Administradora	Confirmación	Completa	1
			Incompleta	0
		Frecuencia de reuniones	De acuerdo con los estatutos	2
			Esporádicamente	1
			No se reúne	0
		Actas y registros	Lle van actas	1
	No lle van		0	
	Funcionamiento Asambleas		Frecuencia de reuniones	Por lo menos 2 veces al año
		Menos de dos veces al año		1
		No se reúne		0
		No. de socios asistentes	Mas del 50%	1
			Menos del 50%	0
		Actas y registros	Si	1
	No		0	
	Participación	Conocimiento de estatutos	Mas de la mitad	2
			Menos de la mitad	1
			Ninguno	0
		Comités conformados	Mas de 3	2
Menos de 3			1	
Ninguno			0	
Comunicación	Órgano de difusión propio	1		
	No usan ninguno	0		
	Base social	Planeación participativa	Con representantes o socios	4
La Junta Directiva			1	
Gerente			0	
Toma de decisiones		Con representantes o socios	4	
		La Junta Directiva	1	
		Gerente	0	
Información sobre decisiones	Socios	4		
	Junta Directiva	1		
	Gerente	0		
Situación económica y financiera	Patrimonio de la asociación	Sede	Propia y/o Comodato	4
			En Arriendo	3
			No tiene	0
		Muebles y equipos (Mayoría)	Propia y/o Comodato	4
			En Arriendo	3
			No tiene	0
	Otros bienes	Tiene	4	
		No tiene	0	
		Capital de trabajo	Fuentes de recursos	Solo recursos propios
	Solo recursos propios y externos			6
	Solo recursos externos			3
	No tiene			0
Comportamiento de los recursos	Creciente		7	
	Constante		5	
	Decreciente	0		

Capacidad gerencia, administrativa y de gestión	Gerencia	Plan de acción	Tiene	3
			No tiene	0
		Mecanismo de evaluación de la gestión	Si evalúa	1
			No evalúa	0
		Plan de negocios	Tiene	2
			no tiene	0
	Recursos humanos contratados	Tiene	1	
		No tiene	0	
	Manejo de computadores	Mas de uno	2	
		Solo uno	1	
		Ninguno	0	
	Administración	Informes financieros y contables	Lleven informes	4
			No los llevan	0
		Cuenta bancaria	Si	1
			No	0
		Obligaciones tributarias al día	Si	1
			No	0
	Pérdidas y Ganancias	Creciente	2	
Estable		1		
	No tiene o Decreciente	0		
Órganos de control	Si	1		
	No	0		
Gestión	Gestión en los últimos tres años	Si	2	
		No	0	
	Proyectos aprobados	Uno o mas	1	
		Ninguno	0	
	Relación con otras organizaciones	Con mas de una organización	2	
		Con solo una	1	
Con ninguna		0		
Suscripción de contratos con entidades públicas o privadas	Mas de un contrato	2		
	Solo un contrato	1		
	Ningún contrato	0		
Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad o a terceros	Servicios financieros, comerciales	Financieros	Mas de dos modalidades	3
			Una sola modalidad	2
			No tiene	0
	Comerciales	Mas de una modalidad	3	
		Tiene una	2	
		No tiene	0	
	Servicio de Capacitación y Asistencia Técnica	De información	Si tiene mas de un servicio	2
			Si tiene solo uno	1
			Si no tiene	0
		Servicios técnicos en pedidos a los socios	Si tiene mas de uno	2
			Si tiene solo uno	1
			Si no tiene	0
De capacitación	Si tiene mas de uno	2		
	Si tiene solo uno	1		
	Si no presta	0		
Otros servicios	Servicios sociales	Si tiene mas de uno	3	
		Si tiene solo uno	2	
		Si no presta	0	
Habilidades y capacidades en el desarrollo humano	Capacitación y sensibilización	Capacitación recibida	Mas de dos capacitaciones	2
			Solo una	1
			Ninguna	0
	Dinámicas de cooperación y conflicto	Relación con la comunidad	Cooperación	2
			Conflicto o no tiene	1
			Cooperación	1
			Conflicto	0
	Relación con el estado	Cooperación	2	
		Conflicto en resolución	1	
Conflicto no resuelto		0		
Equidad de género	Participación y toma de decisiones	Hombres y mujeres en Cargos de Decisión	2	
		Mujeres solo como socias	1	
		No participan	0	
Programas dirigidos a las familias y/o a las mujeres	Si tienen	1		
	No tienen	0		
PUNTAJE MÁXIMO				100

Fuente: PNUD, 2012.

CUADRO 2. ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

FACTOR	Ponderación	CARACTERÍSTICA	Ponderación	INDICADOR	Ponderación
Planamiento Estratégico	13,00	Proceso	9,00	La organización ha realizado algún proceso de planeamiento estratégico	3
				La organización tiene una estrategia de negocios escrita y conocida por todos	1
		Implementación	4,00	Se están dando espacios para que todos se involucren en la planeación estratégica	2
				El planeamiento estratégico es un resultado de trabajo en equipo	2
Cadena de Valor	25,00	Planificación	4,00	La organización se fija objetivos cuantificables y con plazos específicos	1
				Los asociados están involucrados en el logro de los objetivos de la organización	3
				La planeación que se hace da las pautas para la asignación de recursos	1
		Capacidad	2,00	Los productores tienen procesos de producción adecuados	2
				Las técnicas empleadas por los productores permiten productos competitivos	1
		Mantenimiento	4,00	Los asociados tienen máquinas que le permiten obtener productos competitivos	1
				La asociación conoce la capacidad de producción de sus asociados	1
				La organización tiene planes para ampliar la capacidad de producción de sus socios	1
		Investigación y Desarrollo	4,00	La organización incentiva el mantenimiento de las máquinas entre sus socios	1
				Los asociados hacen mantenimiento de los equipos que usan para la producción	1
				La organización tiene piezas y repuestos para las máquinas de sus socios	1
La organización (socios) tienen seguros contra calamidades que afectan el cultivo	1				
La organización fomenta la innovación en los procesos de producción	2				
Aprovisionamiento	3,00	La organización tienen plan de mejora de semillas y adquisición de nuevas máquinas	2		
		Existen otros foros formales para la adquisición de semillas, maquinaria, etc.	1		
		La organización tiene programas de abastecimiento de semillas e insumos	1		
Manejo de Inventarios	4,00	La organización tiene planes de contingencia para obtener semillas, maquinaria, etc.	1		
		Los productores tienen un inventario adecuado de semillas	2		
Ubicación de Cultivos	4,00	Existen mecanismos adecuados de almacenamiento de los productos agrícolas	2		
		La ubicación de cultivos es adecuada para aprovechar materias primas	2		
		La ubicación de los cultivos es adecuada para llegar al mercado	2		
Aseguramiento de la Calidad	14,00	Aspectos Generales	4,00	La organización impulsa programas de calidad y mejores prácticas entre asociados	3
				Las normas de calidad están documentadas y son conocidas por los asociados	1
		Sistema	10,00	Los productos obtenidos por sus asociados son de calidad	3
				Se han propuesto mejoras en la calidad de los productos obtenidos	2
Mercado Mercado Local y Nacional	8,00	Mercado y Ventas	7,00	Se hace control en los cultivos y se implementan medidas correctivas	2
				En el proceso de selección de semillas se hacen procesos de control de calidad	2
Contabilidad y Finanzas	11,00	Monitoreo de Costos y Contabilidad	5,00	La asociación documenta los procesos de control de calidad	1
				La organización realiza directamente la comercialización de sus productos	3
Talento Humano	20,00	Aspectos Generales	4,00	La organización conoce al cliente e interactúa con este	2
				La organización conoce a otras asociaciones que producen este mismo producto	1
		Capacitación de los Asociados	3,00	La organización (socios) pueden fijar el precio de venta del producto	1
				La organización (asociados) tiene un sistema de distribución de sus productos	1
Gestión Ambiental	2,00	Concientización y Capacitación	2,00	La contabilidad de la organización genera información para la toma de decisiones	1
				La Junta Directiva recibe informes periódicos de los registros contables	2
				La Asamblea General recibe información de los registros contables	2
Sistema de Información	7,00	Planación	2,00	La organización hace procesos de planificación financiera	2
				La organización conoce los costos e ingresos que obtienen sus asociados	2
		Entradas	1,00	La organización tiene cuantificado financieramente el valor de sus activos	1
				La organización conoce los márgenes de utilidad de sus socios	1
TOTAL	100,00	TOTAL	100,00	La organización tiene manuales de funciones escritos	1
				La organización tiene manuales de procedimientos escritos	1
				Esta Junta Directiva que lidera la organización	1
Gestión Ambiental	2,00	Concientización y Capacitación	2,00	La organización tiene un administrador o gerente	1
				La organización tiene un programa de capacitación establecido para sus socios	3
Sistema de Información	7,00	Planación	2,00	Esta Junta Directiva que lidera la organización	1
				La organización tiene manuales de procedimientos escritos	1
		Entradas	1,00	La organización tiene buena comunicación en la organización	3
				Los asociados tienen sentido de pertenencia	3
Salidas	3,00	Se estimula el trabajo en equipo	2		
		La organización ha establecido programas para mejorar la convivencia	3		
Gestión Ambiental	2,00	Concientización y Capacitación	2,00	La organización presta servicios de seguridad social a sus socios	2
				La organización promueve el cuidado del medio ambiente entre sus socios	1
Sistema de Información	7,00	Planación	2,00	La organización implementa charlas o talleres para el cuidado ambiental	1
				La organización tiene sistema de información interno-externo	1
Gestión Ambiental	2,00	Concientización y Capacitación	2,00	La organización usa recursos informáticos	1
				En la organización se archivan en medio magnético los documentos importantes	1
Sistema de Información	7,00	Planación	2,00	La organización realiza copia de respaldo de archivos	1
				La información que se genera en medio magnético es clara y oportuna	1
Gestión Ambiental	2,00	Concientización y Capacitación	2,00	Los datos que se generan sirven para la toma de decisiones	1
				Se emplean hojas de cálculo, se hacen gráficas, etc.	1
TOTAL	100,00	TOTAL	100,00	TOTAL	100,00

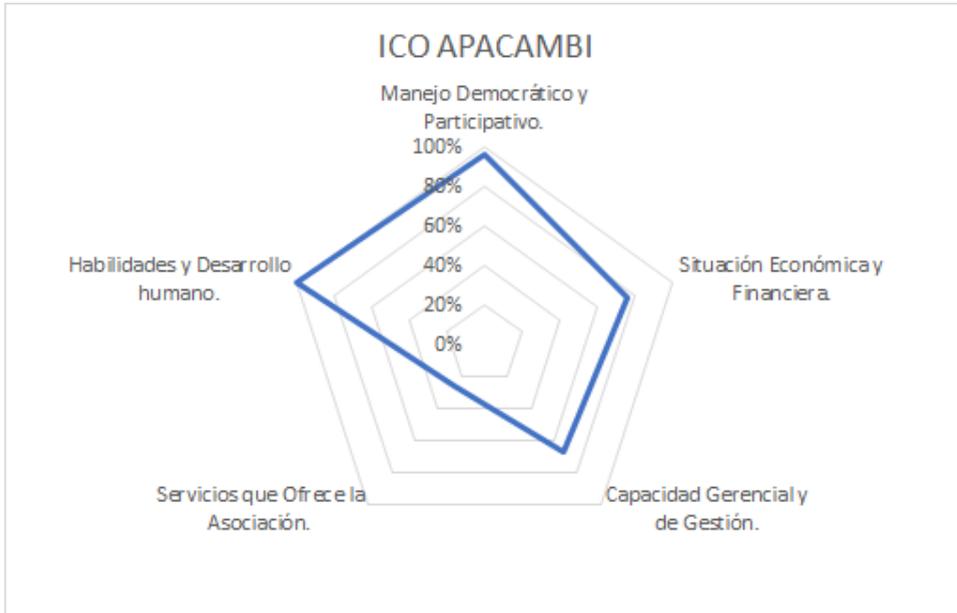
Fuente: Ramírez García & Pérez Peralta, 2018.

3.3 Procedimientos: Se empezó con la elaboración de un diagnóstico focalizado en identificar la situación en la comunidad de Cambimba, construido a partir de los datos recogidos de las 25 encuestas realizadas. Dichas encuestas fueron anónimas, y su estructura respondió a la necesidad de elaborar una serie de indicadores que darán una idea de la situación actual de las familias de Cambimba, en cuanto a aspectos relacionados con la salud, el nivel de ingresos, la brecha de género, el nivel educativo, las características del empleo, y la seguridad alimentaria. Luego, se aplicaron los instrumentos ICO e ICE. Por su parte el ICO, permitió medir la capacidad de gestión, con el fin de identificar con ellas mismas las fortalezas y debilidades en su funcionamiento; con relación al ICE, se midió la capacidad empresarial de una organización, permitiendo así definir estrategias para el fortalecimiento de la capacidad empresarial, sobre todo en territorios rurales, ya que es un instrumento para medir y evaluar la competitividad de los productores, dentro de un contexto de mercados globalizados. Al finalizar la etapa de recopilación de información y medición de la misma a través de los instrumentos mencionados anteriormente, nos enfocaremos en proponer estrategias de mejoramiento, priorizando en los procesos internos que se identifiquen como débiles, así mismo, con relación a la dinámica en el mercado, al detectar brechas en la gestión comercial, definir rutas de alianzas estratégicas y transferencias de conocimiento que permitan aumentar el índice de competitividad.

RESULTADOS

La capacidad organizacional de APACAMBIMBA obtenida a través del ICO, la cual arrojó un resultado medio bajo, el cual se ve reflejado en el indicador dado por la encuesta ico de 74,0 Puntos, tal como muestra el Gráfico 1:

Gráfico 1. Morroa - Sucre. ICO APACAMBIMBA, 2019.

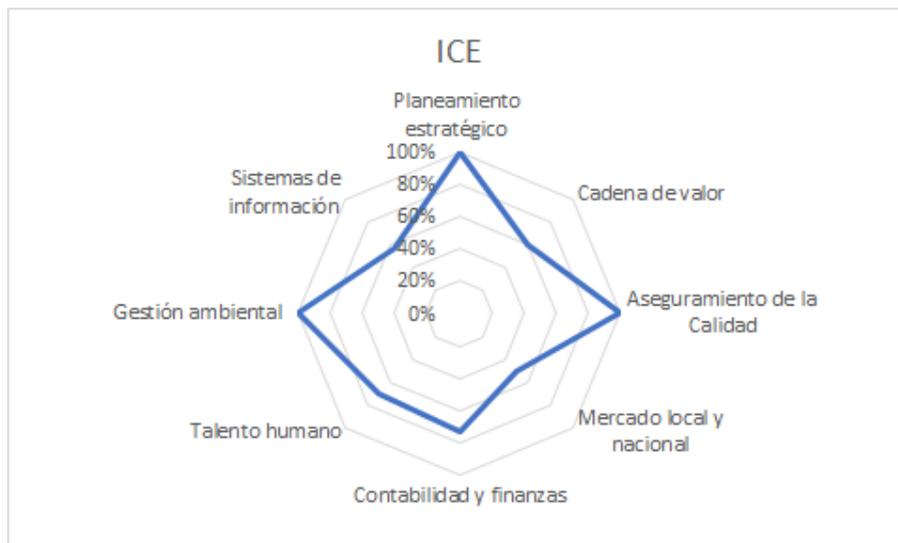


Fuente: Los autores.

Las principales debilidades de la organización APACAMBIMBA se dirigen al servicio que ofrece la organización a los asociados a la comunidad o a terceros, dando solo un 27% de asidero, lo que denota la ausencia de capacitaciones financieras, comerciales, o asistencia técnica. En el segundo renglón se encuentra la capacidad gerencial, con un 68%, se considera también un valor débil por encontrarse inferior al 70%, lo que denota debilidades en el plan de actividades, aspectos evaluativos y gestión, informes financieros, planes de negocios y proyectos aprobados. En el nivel medio-bajo está la situación económica y financiera de la organización, del cual se manifestó una salud económica pero que no han demostrado crecimiento en los activos en el tiempo. Por último se evidencia una fortaleza en manejo democrático y participativo dentro de la organización donde se muestra la participación activa de sus miembros, el funcionamiento de la junta directiva y el funcionamiento de la asamblea.

En cuanto a la capacidad empresarial se identificó un puntaje de 74 puntos, comprendido como baja competitividad, es decir, poseen elementos que permiten mantenerse en el mercado local, pero indiscutiblemente no cuentan con los aspectos básicos para adaptarse en el escenario internacional (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Morroa - Sucre. ICE APACAMBIMBA, 2019.



Fuente: Los autores.

Entre las principales debilidades se encuentra la ausencia de sistemas de información, debido a la carencia de recursos informáticos; escasa consolidación de la cadena de valor, por la ausencia de maquinarias en el proceso productivo, falta de planes de contingencia para obtener semillas y no se cuenta con una ubicación estratégica de los cultivos para llegar al mercado; un débil mercado local y nacional debido entre otras cosas que la asociación no tiene ventas directas si no que utiliza intermediarios que toman margen de lo producido. Por otra parte se evidencio que la organización tiene fortalezas marcadas en planeación estratégica, aseguramiento de la calidad y gestión ambiental.

DISCUSIÓN

Partiendo del hecho que la naturaleza de la organización es social y cuyos objetivos se manifiestan como un bienestar colectivo, sobre el capital y la generación de ganancias (Chaves, Monzón y Sajardo, 2003; Monzón, 2003), APACAMBI, cuenta con una gran fortaleza, ya que las decisiones se toman en plenitud a través de la asamblea, se tiene un buen funcionamiento de la junta directiva y cuenta con una participación completa de sus asociados, por lo que se concibe que dichas decisiones están amparadas por el colectivo, lo cual justifica sus acciones. Lo interesante de la connotación de la competitividad en organizaciones sociales es que esta debe responder no solo de manera eficiente a las expectativas del mercado sino también a las necesidades de

los asociados. El espíritu de estas unidades organizativas, denota en la generación de capacidades medulares socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos (Dávila, 2013). Sin embargo, el resultado del ICO muestra poco asidero en los procesos de capacitación de sus asociados, sabiendo también que la educación es la vía natural para crear capital intelectual y solucionar problemas de toda índole en la asociación. A esto se suma que el puntaje arrojado en el ICE, muestra que la organización tiene ausente un sistema de información, lo cual limita una mejora continua a través de indicadores que permitan definir un plan de acción.

En cuanto a competitividad, la organización se ve fortalecida por la creación de productos con estándares de calidad, pero al momento de salir a vender, se encuentran con deficiencias ya que no conocen el mercado, en los indicadores del ICE, muestra que no identifican su competencia y no son distribuidores directos de sus productos es decir solo venden a partir de intermediarios que conocen a cabalidad los mercados, pero que ganan un margen mayor por esta intermediación mermando así la competitividad, toda vez que la competitividad se asocia con la capacidad para producir y comercializar productos de calidad superior y menores costos, a los ofrecidos por la competencia (Garelli, 2006; D’Cruz, 1992, citado en Ambastha & Momaya, 2010; Álvarez & Rendón, 2010) y en este sentido si la organización tiene poca utilidad al tener un intermediario, es un desincentivo para ser sostenible en el tiempo. Un aspecto clave que resaltar y a la vez crítico, es el poco uso de maquinarias para la producción, debido a que esta falencia denota baja competitividad, ya que se tiene poca productividad y por ende costos más elevados, un contrasentido a esa medida “capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores, siendo el juez final, el mercado” (European Management Forum, 1980, citado en Garay, 1998).

CONSIDERACIONES FINALES

La asociación de productores campesinos ASOCAMBI, se destaca como una organización modelo, no solo a nivel nacional, sino también internacional, por su asociatividad y participación democrática en las decisiones estratégicas, que como unidad social, permite la consecución de los objetivos propuestos, mejorando la calidad de vida de sus asociados, es por esto que ha contado con el apoyo y acompañamiento gubernamental y de ONGs, lo que ha favorecido a su consolidación como una unidad productiva en los diferentes proyectos de orden económico y social. Desde el ámbito empresarial,

ASOCAMBI, con relación a sus capacidades organizacionales, presenta un aspecto clave a su favor, con relación a la toma de decisiones desde el nivel corporativo, ya que sus dirigentes son elegidos de manera democrática y representan el sentir de sus asociados, esto ha generado una cohesión de grupo, tanto en el escenario social como productivo, dinamizando las responsabilidades y el empoderamiento necesario para sacar adelante todos los proyectos a ejecutar; de otro lado encontramos puntos a mejorar, como la limitación en maquinaria necesaria para aumentar la productividad y a su vez tener un control de los costos, que se verán reflejados en una mayor rentabilidad, los procesos de capacitación deben ser un aspecto a tener en cuenta y priorizar, ya que esto va a permitir generar capital intelectual por parte de sus colaboradores y así tener un mejor rendimiento como organización, por otro lado los datos que se construyen a través del ejercicio empresarial a nivel financiero, de producción, comercial y administrativo, debe canalizarse de acuerdo a un sistema de información gerencial efectivo, que permita una mejor gestión como asociación.

Desde el nivel de competitividad, se encuentra que ASOCAMBI, presenta un desconocimiento del mercado donde tiene participación a través de sus productos, manejando poca información para analizar a sus competidores y clientes, desde el escenario estratégico, emplea una integración hacia delante a través de intermediarios, pero sin manejar un control adecuado sobre estos, lo cual hace que sus ventas y ganancias no tengan los resultados esperados, ya que estas quedan en mano de dichos distribuidores indirectos; es importante seguir mejorando el valor agregado en sus actividades medulares, para que se vea reflejado en un producto que satisfaga las necesidades del cliente; por tal motivo es pertinente evaluar e implementar alianzas estratégicas con la academia y los entes gubernamentales que permitan transferir conocimiento, innovar y abrir nuevos mercados de orden nacional e internacional. Es fundamental que en el medio rural se hagan mediciones de capacidad organizacional y de competitividad empresarial, dado que es necesario una nueva visión del medio rural, sobre todo en el contexto Latinoamericano, donde se percibe el medio rural, como un contexto en desventaja económica; esta visión debe cambiar para repensar el campo, sus agremiaciones y organizaciones de productores rurales, como empresas competitivas, que generen valor agregado, y sustentan el sistema productivo de las ciudades, lo que implica la superación de brechas de desigualdad rural-urbano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M., (2013). Montes de María: Una subregión de economía campesina y empresarial. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional, Número 195. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales – CEER, ISSN: 1692-3715. Cartagena. (93).
- Carro, R. González, D., (2019). Productividad y Competitividad. Administración de las Operaciones. Universidad Nacional de Mar del Plata. (18).
- Castaño, L. & Gutiérrez, A., (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área Metropolitana Centro Occidente – AMCO (Tesis de grado inédita para el título de Ingeniero Industrial). Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, 2011. (219). Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2041/1/658406C346.pdf>
- Chaves, R., Monzón, J. L., y Sajardo, A. (2003). Elementos de economía social. Valencia: Consejo Privado de Competitividad - CPC & Universidad del Rosario., (2014). Índice Departamental de Competitividad. 2014. ISBN 978-958-98481-4-2. Bogotá – Colombia, octubre de 2014. (180).
- Consejo Privado de Competitividad - CPC & Universidad del Rosario., (2015). Índice Departamental de Competitividad. 2015. ISBN 978-958-98481-4-2. Bogotá – Colombia, octubre de 2015. (208).
- Cruz Mejía, P. A. & Calderón Hernández, G., (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 57, mayo-agosto, 2006, pp. 27-43
- Dávila, J. C. (2013). Capacidades organizacionales dinámicas por naturaleza. Cuad. admon.ser.orgam. Bogotá (Colombia), 26 (47): 11-33, julio-diciembre de 2013.
- Fagerberg, J., David M., D., Bart V., (2009). Innovation, Path Dependency and Policy: The Norwegian Case. New York: Oxford University Press.
- Helfat, C. and Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n) ever-changing world. Strategic Management Journal, 32, 1243-1250.
- Hernández, R., Romero, I., (2009). Módulo para Analizar el Crecimiento del Comercio Internacional (MAGIC Plus): Manual para el Usuario. CEPAL. México, D. F.: Ed. Naciones Unidas.
- Krugman, P., (1994). Vendiendo prosperidad: sensatez e insensatez económica en una era de expectativas limitadas. Editorial Ariel, Barcelona, España. (304).

- Maynez-Guaderrama, A., Valles-Monge, L. & Hernández-Gómez, J., (2018). Capacidades organizacionales y ventaja competitiva: análisis en empresas mexicanas exportadoras de autopartes. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, vol. 6, núm. 17.
- Monzón, J. L. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (44), 9-32. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/174/17404_401.pdf
- OCDE. (1995). *Foreign Direct Investment Incentive Policies*. Paris: OECD Publishing.
- Ohlin, B. (1971). *Comercio Interregional e Internacional*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Porter, M., (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Edit. Javier Vergara, Buenos Aires. (1025). Edición original: *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York. 1990.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], y Área de Desarrollo, Paz y Reconciliación [Redes]. (2012). Índice de capacidad organizacional (ICO). Guía de aplicación y análisis del índice de capacidad organizacional a las agencias de desarrollo económico local. Recuperado de http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/12-guia_de_anal_424465.pdf
- Ramírez García, A. G., y Pérez Peralta, C. M. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15 (81), 1-23. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-81.copa>. (23).
- Real Academia Española, (1992). *Diccionario de la lengua española*. Ed. Espasa Calpe, Madrid, 21ª edición.
- Ramírez García, A. G., y Pérez Peralta, C. M. (2018). Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 15 (81), 1-23. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr15-81.copa>. (23).
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta.
- Schmuck, R., (2007). *Measuring Company Competitiveness*. University of Pécs Faculty of Business and Economics, pp. 199 - 208.
- Schwab, K., (edit.), (2014). *The Global Competitiveness Report 2014 – 2015*. World Economic Forum - WEF. ISBN-13: 978-92-95044-98-2, ISBN-10: 92-95044-98-3. Ginebra, 2014.
- Schwab, K., (edit.), (2015). *The Global Competitiveness Report 2015 – 2016*. World Economic Forum - WEF. ISBN-13: 978-92-95044-99-9, ISBN-10: 92-95044-99-1. Ginebra, 2015.



CAPÍTULO 2

El Neoinstitucionalismo en la industria agrícola de una economía emergente¹

Yesid Ariza Osorio

Michel Grillo

Resumen: El presente documento tiene como finalidad mostrar la relación entre los elementos del Neo Institucionalismo y los elementos del Direccionamiento Estratégico en las Organizaciones tipo PYME en la Región Caribe de Colombia. Se siguió una metodología con enfoque cualitativa, la investigación fue de tipo transversal, usando un método Analítico Sintético. El Alcance y diseño, éste fue de carácter descriptivo con diseño narrativo, la Unidad de Estudio es la organización tipo PYME, aproximándose a ella mediante dos niveles: uno micro, con el estudio del proceso de planeación estratégica de la organización de la industria agrícola del caribe Colombia; el segundo, la relación de este proceso de planeación de la organización con la corriente económica del Neo Institucionalismo. Los principales resultados fueron: las estrategias de las organizaciones estudiadas, no están en vía de los postulados del Neo Institucionalismo; pues no se consideran las variables Costos de Transacción, Estructura de Gobernanza y Contratos de manera formal. No se contempla la especificidad de los activos, sin embargo, es evidente en el proceso de Dirección Estratégica.

Palabras Clave: PYME, Sector Agrícola, Economía Emergente, Costos de Transacción, Neo Institucionalismo, Instituciones, Direccionamiento Estratégico.

¹ Documento derivado de proceso de intervención de consultoría en diferentes empresas del sector agroindustrial colombiano.

Abstract: The purpose of this document is to show the relationship between the elements of Neo Institutionalism and the elements of Strategic Management in SME Organizations in the Caribbean Region of Colombia. A methodology with a qualitative approach was followed, the research was cross-sectional, using a Synthetic Analytical method. The Scope and design, this was descriptive in nature with a narrative design, the Study Unit is the SME-type organization, approaching it through two levels: one micro, with the study of the strategic planning process of the organization of the agricultural industry of the Caribbean Colombia; the second, the relationship of this organization planning process with the economic current of Neo Institutionalism. The main results were: the strategies of the organizations studied are not in line with the postulates of Neo Institutionalism; as the variables Transaction Costs, Governance Structure and Contracts are not formally considered. The specificity of the assets is not contemplated, however, it is evident in the Strategic Management process.

Keywords: SME, Agricultural Sector, Emerging Economy, Transaction Costs, Neo Institutionalism, Institutions, Strategic Direction.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchas entidades productivas y de servicios del sector agrario, combinan el direccionamiento estratégico al que le son inherentes un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves, que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades (Idris, 2010).

En este sentido, el sector agrario se ha convertido en un sector de estudio importante para la gestión empresarial; pues este se encuentra en constante crecimiento, también es importante identificar si el direccionamiento estratégico de las empresas de la industria está en vía con el crecimiento de la industria y la dinámica de las organizaciones. En algunos casos, surgen proyectos en empresas del sector, sin direccionamiento estratégico claro, no más que intuición y experiencia, productiva, pero con potencial de efectividad enorme.

Colombia es un país con un potencial agrícola envidiable, pues está favorecida por la presencia de diversos pisos térmicos, lo cual permitiría desarrollar diferentes tipos de cultivos, sin embargo en la actualidad, y basados en las cifras manejadas por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), solo el 35% del total de tierra del país es utilizada para la producción de proyectos agrícolas (UPRA, 2015, p.60). En las últimas décadas el país basó su economía en la explotación de recursos no renovables (carbón, petróleo, gas), lo que generó una bonanza económica y un descuido del sector agrícola.

En los últimos años se ha venido dando una baja en los precios internacionales de los productos no renovables, lo que ha llevado a que se generen nuevos programas para el desarrollo del sector rural. Programas de apoyos e incentivos como Agro Ingreso Seguro, Colombia Siembra, Instrumentos Financieros, Sustitución de Cultivos Ilícitos, están buscando cambiar la mentalidad de los productores agrícolas en especial de los pequeños productores, quienes limitados por los altos costos de producción, por los bajos precios para vender sus productos o por la falta de lógicas para cumplir con las cadenas de abastecimientos, preferían usar sus tierras para cultivos ilícitos, los cuales generaban grandes ganancias a bajo costos.

Todos los programas buscan el renacer del campo colombiano en pro de propiciar el desarrollo del agro, pero lastimosamente el sector no ha sido ajeno a la corrupción que existe en el país, donde personas derrochan los bienes mancomunados de la sociedad. Pero no todo es malo, pues el PIB del país en el año 2015 fue 3,1% (DANE, 2016, p.1), donde

el sector Agropecuario tuvo una variación del 3,3% con respecto al año anterior, fue uno de los cuatros sectores que tuvo un crecimiento junto con los servicios financieros e inmobiliarios, el comercio y la construcción.

Además de esto, la baja de los precios internacionales para el petróleo entre el 2015 y 2016, dio paso a nuevos programas de apoyos e incentivos al sector agrario. Es decir, las exportaciones de productos no mineros energéticos han venido teniendo un crecimiento en la participación de la economía del país en los últimos años.

Es por esto que, para octubre del 2016, los sectores agrícolas, agroindustrial, químico, flores y plantas vivas y plásticas, y cauchos representaron el 63,96% de las exportaciones no minero energéticas del país. Los subsectores con mayor influencia en esto fueron:

- Café: US\$ 1.779 millones, equivalente al 15,5%.
- Flores: US\$ 1.100 millones, equivalente al 9,6%.
- Banano: US\$ 734 millones, equivalente al 6,4% (Procolombia, 2016, p.3)

En cuanto a este último subsector, Colombia es el quinto exportador a nivel mundial de banano, precedida por Ecuador, Costa Rica, Honduras y Perú. Las cifras de exportación de la fruta para el año 2015 arrojaban un crecimiento del 14,8% en valor y 15,9% en volumen frente a lo exportado el año anterior. Este crecimiento se ha generado por la reactivación del área de siembra en parte por la mejora de la tasa cambiaria del dólar, ya que la comercialización de este producto se hace en esta moneda, pues los principales mercados de la fruta son la Comunidad Europea y EEUU.

De igual forma, se está dando un incrementando el número de hectáreas destinadas al cultivo de banano orgánico en zona como la de la Guajira, Zona norte del Departamento del Magdalena y últimamente en la zona sur del mismo. El Departamento del Magdalena no ha sido ajeno a dicho crecimiento en cuanto a las exportaciones de la fruta para el mismo periodo, arrojando un crecimiento del 13%. El cultivo de banano es uno de los principales productos agrícolas de exportación, teniendo gran relevancia económica y social ya que representa el 51% del PIB Agrícola del departamento.

Factores como el mejoramiento de la tasa cambiaria, la aplicación de técnicas para la agricultura de precisión y la entrada de nuevos productores (cambio generacional) han ayudado a que este cultivo vuelva a surgir, con lo que está volviendo a llamarse en el sector como el “Boom Bananero”, creándose nuevas empresas con el objetivo de producir dicha fruta, tal como ha sucedido con la empresa de estudio Visan Agropecuaria SAS, constituida en agosto del 2016.

Con la implementación de planes estratégicos las organizaciones logran generar mayor sentido de pertinencia y mejorar la estructura organizacional a través de la formulación de planes, actividades, objetivos organizacionales que condujeron a la formulación de la Misión y Visión de la empresa. También, a través del direccionamiento estratégico se puede mejorar la estructura organizacional, con el uso de políticas que involucren capacitaciones constantes, tanto de las perspectivas y avances de la compañía, como de actualizaciones educativas. Esta nueva estructura orgánica entrega empoderamientos definidos con líderes (gerentes) en cada unidad, formando sinergias colectivas mejorando procesos, minimizando costos improductivos y avanzando positivamente en la generación de valor.

Así es posible observar que el uso de direccionamiento estratégico para una empresa del sector agrícola ayuda a cumplir los objetivos que buscan los colaboradores de las fincas sean como empleados, clientes o proveedores, beneficiando a todas las personas que directamente o indirectamente. Por tanto, el despliegue de un modelo de este tipo bajo el enfoque de procesos podrá mejorar los objetivos de las empresas.

La competitividad es la capacidad de la organización de obtener rentabilidad mayor frente a los competidores, producir bienes y servicios que, por sus características diferenciadoras, aseguren la satisfacción del cliente a través del tiempo y además superen la prueba de mercados internacionales. Estas características de la competitividad, puede hacer pensar en conceptos derivados, como son: Eficiencia, administración de los recursos; Eficacia, cumplimiento de los objetivos, Efectividad, combinación de eficiencia y eficacia, lo cual causa un impacto en el entorno próximo de la empresa; Productividad, la multiplicación de la efectividad por la eficiencia (SCHROEDER, 1992).

La estrategia para mejorar la competitividad en la organización debe estar orientada a la medición y el análisis de los factores de la productividad, las prioridades de competitividad que sean elegidas para desarrollar, el incentivo a la innovación y el uso de herramientas tecnológicas para el servicio de las personas. El uso de las herramientas tecnológicas en la estrategia de competitividad (KATZ, 1998)

Cada vez resulta más frecuente que la competencia no se detenga en las fronteras de los países; la influencia de la ubicación de las empresas en su ventaja competitiva. Además, la relevancia de los cúmulos o agrupaciones sectoriales y el papel del Estado en la competitividad de las empresas y las naciones es cada vez mayor. (PORTER, 2006).

La competencia global crece desmesuradamente y la innovación se presenta como la forma de crear el futuro pues es la mejor manera de vivirlo (GORBANEFF, 2008).

Michael Porter, identificó tres estrategias genéricas que podían usarse en cualquier tipo de empresa; La estrategia del liderazgo en los costos totales bajos, la de diferenciación y la del enfoque. (PORTER, 1980), Los gerentes deben aceptar el reto de innovar en la gestión empresarial porque es la manera de crecer económicamente y de ser competitivo (HAMMEL, 2008). Ante la anterior premisa la nueva actitud gerencial se debe orientar al estímulo personal de la innovación, de manera que se convierta en un proceso complejo, enmarcado por un sistema completo de creatividad e innovación en las empresas.

En relación con lo anterior, las organizaciones de la industria agraria, objeto del presente estudio, practican un proceso de planeación estratégica clásico, con un modelo ecléctico para conocer su entorno y diseñar estrategias, en la mayoría de los casos reactivas.

El objetivo de este documento es conocer la relación entre la planeación estratégica de las organizaciones de la industria agro de la Región Caribe de Colombia y los postulados del Neo Institucionalismo en términos de: especificidad de los activos, contratos, transacciones de mercado, Integración Vertical y Horizontal, tipos de gobernanza.

FUNDAMENTO TEÓRICO

El nuevo institucionalismo es la corriente de la economía que analiza factores que se manifiestan a diario en las operaciones económicas y de las organizaciones, factores más allá de la racionalidad de los costos y transacciones del mercado, a diferencia de la teoría neoclásica tiene en cuenta factores como: la transacción, la información, la propiedad privada, el contrato entre otros.

Varios son los autores de la Nueva Economía Institucional (NEI); por ejemplo, Coase (1994), Hogdson (2006, 2011), Ayala (1999), Parada (2003, 2011), Furutbon (2005), Williamson (1996, 2009), Rosen (1996), Joskow (2005), Klein (1996), North (1991), ponen a la persona en un lugar importante, así como la empresa en el mercado, la organización de la firma, las restricciones que enmarcan la dinámica de las transacciones, las relaciones de principales y agentes, los consumidores y los compradores.

La NEI abarca, además de cálculos económicos, formas en que se puede organizar el trabajo y se asignan recursos para el desarrollo de las actividades. Tiene en cuenta entre otros factores, las relaciones entre los seres humanos, por ejemplo; en este juego de relaciones entre personas y organizaciones que dan paso al desarrollo de transacciones se encuentran las instituciones jugando un papel muy importante. Para el NEI el conjunto de normas y reglas que regulan la sociedad, tiene el poder de

construir las bases del desarrollo para una sociedad teniendo como actor principal al hombre, las transacciones y sus costos, y elementos como el contrato, la propiedad privada entre otros.

Coase (1994 a) es consciente de la importancia que tienen ciencias como la sociología y las ciencias políticas en la economía y los cuestionamientos sobre la racionalidad del hombre y las transacciones comerciales. Además de estos factores políticos y económicos, Coase (1994a) le otorga un papel relevante al hombre en su modelo económico resaltando que “el consumidor no es un ser humano, sino un conjunto consistente de preferencias” (p. 11). Esto indica que existen preferencias en la manera en que el hombre piensa, actúa y se relaciona con los demás.

Por su parte Hodgson (2006) habla sobre el papel de las instituciones en la estructura de la organización, y difiere de Coase en que no necesariamente deben tener límites con los individuos que estén por fuera de su sistema de reglas. Para Hodgson las instituciones en sí mismas son sistemas sociales con límites y reglas pueden moldear las aspiraciones, capacidades y comportamientos de los individuos.

Sobre las instituciones North (1991) sostiene que las instituciones tienen la capacidad de configurar el desarrollo de la estructura política, económica y la interacción de la sociedad; clasificándolas en instituciones formales e informales; las informales en forma de sanciones, tabús, tradiciones y códigos de conducta y las reglas formales tales como constituciones, leyes y derechos de propiedad.

En un desarrollo teórico posterior a North, Acemoglu y Robinson (2012) indican que las instituciones pueden marcar grandes diferencias entre las sociedades, ya que no solo permiten desarrollo y prosperidad, también pueden originar pobreza y con ella subdesarrollo.

Parada (2003) define las instituciones como aquellas que permiten la organización humana, limitando sus comportamientos, en armonía con Hodgson, sostiene la importancia de las instituciones como ente que permite la convivencia en sociedad. Para Hodgson (2006) las instituciones son la base de estructuras sociales que actúan como ente regulador, como sistemas de reglas que marcan y limitan las interacciones sociales.

El NEI analiza el rol de las instituciones y su papel en el desarrollo de las sociedades, en el día a día de las relaciones; también analiza el rol que ejerce la naturaleza propia de las personas, sus sentimientos, intereses personales, su psicología y su comportamiento oportunista; razón por la cual es importante discutir sobre: información, los costos de

transacción, los derechos de propiedad, las estructuras de gobernanza, el oportunismo de los agentes económicos, las salvaguardias, la especificidad de los activos, las tradiciones contractuales y la ocurrencia de la acción colectiva. Respecto a lo anterior, Parada (2011) afirma que el Neo Institucionalismo se puede distinguir a través de tres corrientes: la corriente del enfoque de la corriente principal o neoclásica, la visión de la nueva economía institucional y el enfoque de la economía institucional original (EIO); La primera corriente se apoya en modelos de crecimiento económicos diseñados a partir de la noción estándar de supuestos neoclásicos referidos a las empresas y consumidores, en esta corriente los modelos tienen una caracterización de la maximización individual de una función de utilidad que está sujeta a restricciones. La segunda corriente, se conoce como la visión de la “Nueva Economía Institucional”, esta corriente integra al análisis del NEI factores como los costos de transacción, los derechos de propiedad, las estructuras de gobernanza y el contrato. La tercera corriente, se refiere a la Economía Institucional Original (EIO), dónde las instituciones básicamente se consideran hábitos de pensamiento informales o formalmente establecidos, surgiendo del ambiente social en interacción con los individuos.

En la literatura se encuentran muchas definiciones y vertientes sobre el NEI que tratan de las relaciones entre personas y el manejo del poder, el oportunismo al momento de realizar las transacciones, el abordaje de la especificidad de los activos o la integración vertical para poder realizar una operación comercial o industrial, entre otras. El punto fuerte de esta corriente de la economía es el poder de las instituciones sobre la sociedad, las organizaciones y las personas.

Por otra parte, autores como Furutbon y Richter (2005) contados entre los clásicos de la corriente Neo Institucionalista por los aportes que hacen hacia el análisis económico de las transacciones, basan su análisis en los costos de transacción o lo que cuesta el funcionamiento de un sistema económico como factor que influye en los individuos y sus elecciones racionales. Analizan el modo en que se organiza industrialmente la producción, las operaciones y las modificaciones que se hacen en la empresa buscando economías a través de los costos de transacción. Su estudio microeconómico se basa en el análisis de la empresa y sus actores (tales como dueños, trabajadores, gerentes). Analizan las acciones de estos grupos, cómo trabajan y organizan la empresa y sus procesos, la manera en que los agentes maximizan las utilidades y minimizan costos de los individuos.

A propósito de costos de Transacción, Williamson (2009) en el enfoque de los costos de transacción es dividir su tipología en *ex ante* como costos de la redacción, negociación y salvaguarda de un acuerdo que anticipen los cambios que se puedan dar en el

acuerdo, mientras que el *ex post* son ajustes requeridos por una precaria definición del contrato y sus lineamientos, negociación/regateo, establecimiento y confirmación de compromisos.

Para poder controlar y alcanzar unos costos de transacción óptimos, se requiere de los servicios de una agencia (gerencia) que organice los procesos liderando a través de los poderes otorgados en la gobernanza, los procesos de producción y comercialización de los bienes y servicios. Torres, García y Quintero (2007). En este sentido, se deben trabajar tres formas de gobernación: 1) el mercado, 2) la integración vertical de diversos agentes económicos en una estructura jerárquica que se convierte en un grupo o empresa bajo el dominio de una principal y 3) el establecimiento de relaciones con otros agentes para cooperar en las llamadas alianzas estratégicas.

Williamson (2005) afirma que la gobernanza son las estructuras internas de la firma que se encargan de ejercer el poder. Debe en cabeza del CEO y de la junta de accionistas, establecerse la gobernanza como mecanismo de control, supervisión y organización de las operaciones de la firma. Para Williamson (1999) la gobernanza y competencia deben ser ejes para la agencia. La dirección y la asignación de los recursos en la Gobernanza recae en gran parte en poder del CEO, encargado en los poderes que se le asignan, de dirigir, organizar, control y planear las actividades y estrategias que sostienen el giro normal de los negocios de la firma. El CEO será además el encargado de organizar las rutinas de la firma de las cuales se sustenta el conocimiento y el know how de los procedimientos de cada miembro de la firma adscrito a un proceso.

De acuerdo a Coriat y Dosi (1998), las rutinas son una manera de describir la forma de la organización, sustentando también los patrones corporativos de conocimiento, y los mecanismos para la distribución y la coordinación de la gobernanza. Roe, M. (2008) agrega que las instituciones básicas en un gobierno corporativo deben establecerse para dirigir la empresa en lo referente al mercado, la junta directiva, distribución de la información, conformación de accionistas, compensaciones para ejecutivos, normas profesionales, juicios corporativos y la estructura de capital entre los más relevantes.

Las propuestas de integración en el NEI para generar competitividad en las empresas y organizar sus modos de trabajo son varias; uno de los aportes del NEI al arte de la administración viene dado por Klein, quien propone una teoría sobre la manera de integrar empresas para lograr más competitividad en la medida en que se reducen costos. Para Klein (1996) los contratos tienen un potencial de retención el cual consiste en la capacidad de una empresa para ejercer presión o poder de negociación y retener cuasirrentas de su contra parte. A través de estos potenciales de retención una empresa puede lograr sobre otra, mejorar su rentabilidad obligando que la otra asuma labores

más allá de sus obligaciones; se basa en el oportunismo. Para reducir el riesgo de esta retención Klein agrega que se puede optar por una integración vertical (IV) o contratos a largo plazo; de acuerdo a este autor, la IV logra la transferencia de la propiedad del activo organizativo (El activo organizativo es la manera como una empresa organiza sus procesos, como produce, se abastece, comercializa y distribuye.), crea flexibilidad y evita costos de retención de parte de los antes proveedores o distribuidores, ya que la agencia (gerente) organiza ahora el proceso a conveniencia de la empresa y se configura una nueva relación de patrón – trabajador con la empresa que se adquiere. De acuerdo a Joskow (2005) la IV ayuda a la organización a enfrentar los cambios del mercado, reduciendo el oportunismo de los actores, mejorando la calidad y cantidad de la información en la medida que se aumenta el poder de negociación de la empresa.

Joskow (2005) explica que otro escenario para que se recurra a una IV o a contratos a largo plazo se da cuando existe una especificidad de activos para producir. Por especificidad de activos se entiende por ejemplo cuando hay una relación de estrecha vecindad con un sitio geográfico (especificidad del sitio); cuando se requieren inversiones en equipos y maquinarias con diseño específico y poco valor en otra actividad (especificidad de activos físicos); cuando las inversiones son en capital humano o aprendizaje para hacerse a la memoria institucional, inversiones para conocer el cómo se hacen las cosas de la empresa (especificidad de los activos humanos); y cuando se tienen inventarios de mercancía para vender en gran cantidad a un cliente (especificidad de los activos dedicados). Los activos específicos son una fuente poderosa de restricciones en torno a la empresa que limitan el poder de producir y generar renta. Se debe pensar en salvaguardas o mecanismos de seguridad que protejan la inversión.

Al respecto Rosen (1996) agrega que la agencia debe además reconocer la importancia del recurso humano, sus competencias, conocimientos, habilidades y relaciones de entendimiento y jerarquía para organizar el trabajo; postulando lo que denomina la especificidad del capital humano y las tareas específicas.

EL NEI tiene en cuenta como unidad básica a las instituciones a las que ve como un ente que puede generar desarrollo o pobreza en una sociedad, dificultando el desarrollo de las transacciones y elevando sus costos. Para el NEI la propiedad privada es un tema importante, es por ello que propone la utilización de salvaguardas en contratos u otros tipos de herramientas de la economía para asumir los riesgos de los costos de transacción ex ante y ex post y resguardar los derechos sobre la propiedad, las inversiones y la seguridad del desarrollo de las transacciones en un ambiente delimitado de manera clara.

En el NEI se observa también la necesidad por buscar respuesta a modos de organización del trabajo que se adapten a los cambios del mercado y reduzcan el riesgo y la incertidumbre, a la vez que fortalezcan las operaciones de la empresa. Se proponen opciones de mejora como la IV, el control de las transacciones a través de contratos; al igual que se debe propender por el acopio de información para la toma de decisiones.

Para los autores del NEI el hombre es un ser racional, pero también emocional que busca en su diario vivir el bien propio haciendo uso en algunos casos de oportunismo planeado. Las empresas deben entonces en su proceso de planeación central, incorporar los conceptos de la administración de los costos de transacción, el estudio detallado y diseño de contratos, la conservación de los derechos de propiedad, los incentivos para la agencia y evitar oportunismo de esta en su gerencia. También propone una gobernanza que permita obtener resultados éticos y asegure la propiedad y valor de la inversión de los principales.

MÉTODO

El enfoque cualitativo fue el predominante en la investigación, se analizó la influencia del Neo Institucionalismo, como corriente económica en el proceso de Planeación Estratégica de las organizaciones. La investigación fue de tipo Transversal; es decir, se estudió el fenómeno una vez para conocer sus características y en este caso en particular sus efectos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El método más apropiado para la presente investigación fue el Analítico Sintético, puesto que en primera instancia se descompuso un fenómeno a estudiar partes; luego, el análisis se sintetiza en una construcción conceptual de manera que se pudo conocer el fenómeno de manera completa. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En relación con el Alcance y diseño, éste fue de carácter descriptivo con diseño narrativo; puesto que el objetivo es conocer el detalle secuencial de las historias para comprender la realidad. En este caso, el fenómeno fue la construcción de la planeación estratégica de las empresas de la industria agrícola de la Región Caribe de Colombia y sus características desde la mirada del Neo Institucionalismo.

La Unidad de Estudio es la organización tipo PYME. Para lograr realizar el estudio en esta Unidad de Análisis, se trabajó dos tipos de niveles de análisis; en primera instancia el nivel micro, analizando el proceso de planeación estratégica de la organización de la industria agrícola del caribe Colombia; como segunda instancia se estudiará el fenómeno desde el nivel macro, como es la relación de este proceso de planeación

de la organización con la corriente económica del Neo Institucionalismo. El análisis se logró a través de la combinación de las técnicas: Entrevista, Observación Directa y Estudio Documental.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Después de revisar el trabajo estratégico de diferentes empresas de la industria agropecuaria de la Región Caribe de Colombia, las estrategias que se definieron para crear las bases sólidas que sustenta un eficiente servicio en la industria agrícola, son:

- **Ampliar el alcance al sector público e importar productos para riego y drenaje a precios más competitivos.** Estrategia puntual por un periodo de un año, realizada por la gerencia comercial, encaminada a abrir conexiones en el sector público y el dominio de los portales de contratación con el estado; los recursos están en el orden de consecución de un colaborador con la especial responsabilidad de monitoreo de las convocatorias y posterior aplicación a las mismas. Una vez logrado el objetivo de ingresar a la contratación con el estado, la estrategia pasa a ser una actividad recurrente de la gestión comercial. En este sentido, el mismo tratamiento se realiza para la segunda parte de la estrategia, relacionada con la importación de activos específicos de la industria.
- **Evaluación y selección de nuevos proveedores.** Estrategia permanente, operacionalizada a través de la política de compra; identificando oportunidades de mejora cada 6 meses en el listado de proveedores aceptados, actualizándolo con proveedores nuevos o ajustándolo a aquellos que cumplen con criterios establecidos de acuerdo a la política de compras. La responsabilidad está en los socios de la organización y los recursos tienen que ver con equipos de oficina y el tiempo de dedicación a este menester.
- **Capacitaciones al personal del sector rural y productores medianos.** Estrategia de tipo permanente, desarrollada por consultores externos contratados por prestación de servicios a razón de proyectos específicos; asimismo, formación de tipo general para el desarrollo personal dentro de la organización. En todo caso, la responsabilidad será de cada socio, pues el tamaño de la organización implica esfuerzos productivos y compromisos multitareas. El tipo de recurso se identificará conforme a la planeación de la formación contratada; no obstante, una programación para capacitaciones de orden general.
- **Entrenamiento financiero;** estrategia permanente, es una formación específica a la alta gerencia; se realizará a través de capacitaciones en convenio con los bancos asociados a la operación, asimismo, consultores especializados.

Las estrategias derivadas del proceso de direccionamiento de las organizaciones objeto de estudio, se relacionan con los postulados del Neo Institucionalismo, de la siguiente manera:

Las empresas estudiadas no tienen envergadura para que se manifiesten los elementos del Neo Institucionalismo en su realidad de manera formal; es por eso que, las manifestaciones de las variables Transacción, Información, Contrato, Gobernanza y Especificidad de Activo se muestran mimetizadas en la dinámica del diseño, desarrollo y control del Direccionamiento Estratégico.

En el estudio se descubrió que los pasos del Direccionamiento Estratégico se desarrollan a través de tres etapas: Análisis de Entorno, realizado con herramientas informales, pero con alta capacidad conceptual y técnicas. Se concentra, principalmente en encontrar oportunidades de participación de mercado a través de contrataciones con el estado. La segunda etapa tiene que ver con la revisión de la Estructura Organizacional, la revisión interna como auditoría se concentra en conocer los activos productores y las capacidades de los empleados, no se concentra en las capacidades de la organización como lo muestra la literatura. Esto es interesante, pues, la oportunidad de capacitación específica es alta. La Tercera etapa es la de diseño y control de la estrategia; en la mayoría de los casos, la estrategia es informal en su construcción, pero formal y fuerte en la socialización y control. Los controles son recurrentes y orientados a encontrar desviaciones antes que predecirlas.

El concepto de Competitividad está implícito en la dinámica de la industria representada por la muestra tomada, sus componentes como participación, posicionamiento, diferenciación e Innovación son recurrentes, aunque medidos y presentados, como estrategia, de manera informal.

La relación entre el Análisis del Entorno y los elementos del Neo Institucionalismos es una mezcla de relaciones formales e informales, pero todas fuertes, así: relaciones informales están localizadas en las transacciones, la información el contrato y la gobernanza. Es formal en la Especificidad de Activos puesto que las inversiones en maquinaria con tecnología alta son evidentes y oficiales.

La relación entre la Estructura Organizacional y los elementos del Neo Institucionalismo es sólida; se muestra a través de transacciones orientadas a compartir información, una información informal pero muy fuerte, los costos de las transacciones son, principalmente ex antes y se detallan en contratos de carácter informal. La Gobernanza es fuerte y detallada, completamente formal y con fuertes costos ex antes en la elaboración de contratos a empleados, con costos ex post orientados a penalidades

por incumplimiento. No hay muestra de estrategia de Integración vertical ni horizontal, pero, si de alianzas. La especificidad de activos está basada en las capacidades de los colaboradores, expresada en contratos formales con cláusulas que evidencian costos ex antes.

En relación con la competitividad, ésta se mide y se muestra de manera informal; por ejemplo, un conjunto de transacciones fuertes consigue la información a través de contratos informales con costos ex post expresados en señalamientos dentro de la industria. A propósito de la información, ésta se presenta en dos vías, una con formalidad y costos ex antes, representados en búsqueda en websites especializados y relaciones de lobby; la otra, informal con información no confirmada con alto costo ex post si se conoce la fuente. El contrato es informal, pero de altos costos de transacción, tanto ex antes como ex post. La gobernanza y la especificidad de activos, está concentrada en las esferas altas de la jerarquía, representada por el dueño de la empresa y la maquinaria asociada al negocio.

El diseño y control de la estrategia pone su importancia en la transacción, es una formal, enunciada y representada por la asignación fuerte de políticas, procesos, objetivos y la interacción del equipo de colaboradores. Sin embargo, tiene una faceta informal, representada en la actuación particular frente a la responsabilidad. En ambos casos, el costo ex post es dramáticamente alto, se mide en amonestaciones, despidos y señalamientos. El contrato es formal, expresado en la regulación legal del país a través de contratos individuales de trabajo. La Gobernanza y la Especificidad de Activos se representa en una relación fuerte, la una formal y la otra informal; ambas con costos de transacción ex antes y ex post, estos últimos fuertes.

La siguiente tabla resume la relación:

TABLA 1: RELACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y NEO INSTITUCIONALISMO

Elementos del Direccionamiento Estratégico	Elementos del Neo Institucionalismo				
	Transacción	Información	Contrato	Gobernanza	Especificidad de Activos
Análisis del Entorno	Relación débil.	Relación fuerte y con alto costo	Relación fuerte, pero informal	Relación fuerte e informal	Relación fuerte, demostrada por la tecnología y las capacidades de los empleados.
Estructura Organizacional	Transacción desde el punto de vista de compartimento de información.	Relación fuerte e informal.	Relación fuerte, detallada y con alto costo ex antes.	Relación muy fuerte, explícitamente detallada, con costos ex antes muy altos. Presenta costos Ex post fuertes, pero referidos a multas.	Relación muy sólida, formalizada por las contrataciones derivadas de relaciones informales.
Competitividad	Conjunto de transacciones fuerte; la información, las regulaciones (Contratos) y los costos son de alto impacto.	Relación muy fuerte, con altos costos de transacción, la mayoría de las veces ex antes.	Relación muy fuerte, derivada de las transacciones y contratos sociales e industriales.	Relación muy fuerte. El costo transaccional es alto en términos de información y control.	La maquinaria y la habilidad del manejo de la misma se convierte en el punto fuerte de la relación. Costo de transacción ex antes y ex post fuerte.

Elementos del Direccionamiento Estratégico	Elementos del Neo Institucionalismo				Especificidad de Activos
	Transacción	Información	Contrato	Gobernanza	
Diseño y Control de la Estrategia	Transacciones formales (Políticas, Procesos, Objetivos) e informales (grupos de interés internos y externos). Costo de transacción alto, la mayoría de las veces informal	Costo de transacción alto, formal la mayoría de las veces.	Contrato formal, con costos ex post representado en penalización por cumplimiento. Relaciones intramurales en la organización.	Relación tremadamente fuerte, contrato inflexible que entrega cánones de procedimiento.	Fuerte relación, pasa de la informalidad a la formalidad en la asignación de responsabilidades. La especificidad se explicita a través de las competencias de los RRHH.

Fuente: Creación de los autores

CONCLUSIONES

Las estrategias de la industria agrícola, no está en vía de los postulados del Neo Institucionalismo; pues no se consideran las variables Costos de Transacción, Estructura de Gobernanza, Contratos; solo, se limita a la consecución de información incipiente de conocimiento del entorno, dejando lejos su visión de pertenecer a una industria sólida y grande como la agrícola.

La especificidad de los activos no se contempla, no se analiza; a pesar que es inherente, las tierras, los trabajadores son activos con alto grado de especificidad; no obstante, no hay interés en contratos a largo plazo entre firma y cliente o aquella y proveedores y la estrategia se centra en identificar transacciones de mercado al estilo clásico y neoclásico, haciendo débil y pobre los resultados de las empresas estudiadas. Tampoco se contempla en las empresas objeto de análisis estructura suficiente para pensar en Integración Vertical, Integración Horizontal y otros tipos de gobernanza. La gobernanza viene dada por los dueños mismos, es decir, principal y agente son los mismos.

Los costos de transacción son altos en algunos casos, se representan en señalamiento la mayoría de las veces, mostrando la industria, desde su composición PYME, como una oportunidad fuerte en la cadena de valor de orden mundial.

Los elementos del Neo Institucionalismo, como son: La transacción, La Información, El Contrato, La Gobernanza y la Especificidad de Activos se muestran, en la mayoría de los casos, de manera informal. No obstante, con un fuerte costo transaccional expresado, la mayoría de las veces, ex post casi siempre por señalamiento. Lo anterior implica una oportunidad en la regulación de transacciones en las PYMES de la industria agrícola, se recomienda a los entes territoriales considerar este mercado insatisfecho en sus planes estratégicos de gobierno. Asimismo, se extiende la recomendación a las universidades, en su calidad de entes orientadas a la investigación y relación con el entorno, bien sea por proyectos de consultoría o de proyección social.

Los retos, en términos de Direccionamiento Estratégico, para las empresas agrícolas con características PYME y MIPYMES, en relación con los elementos del Neo Institucionalismo, son:

1. Consolidar un modelo de Planeación Estratégica a través de herramientas formales y sistematizadas para la consecución de información, análisis de la misma y diseño de la estrategia.
2. Establecer procedimientos formales para la identificación, clasificación y manejo de costos transaccionales; de manera que se conozca el impacto de manera oportuna y real en los contratos.
3. Considerar la oportunidad de fortalecer la gobernanza, a propósito de la estructura de gobernanza del Neo Institucionalismo, a través de asociaciones tipo agremiación. La intención es pertenecer a una cadena de valor de orden mundial.
4. Aprovechar la Especificidad de Activos, relacionados con invenciones en maquinarias, competencias no certificadas de empleados que llevan a procesos innovadores, usos de suelo y demás manifestaciones de fuerte VIRO², para el aumento de la competitividad de la industria.

2 Característica de los recursos, considerados Valiosos, Irreemplazable, Raro y Oportuno.

RECOMENDACIONES

Las limitaciones en estas conclusiones están en el orden de la consecución de datos, pues las empresas referentes son PYMES, cuyas características difieren mucho de las organizaciones económicas descritas por Joskow y Williamson.

Una investigación de corte cuantitativista, con comprobación de hipótesis, robustecería las conclusiones de este documento. La recomendación para una próxima investigación está orientada a este menester.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Por qué fracasan los países: los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Deusto.
- Ayala Espino, J. (1999). Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico. *México, Editorial fondo de cultura económica*.
- Coase, R. H. (1994 b). La naturaleza de la empresa. In *La naturaleza económica de la empresa* (pp. 93-110). Alianza Editorial.
- Coase, R.H (1994 a). La empresa, el mercado y la ley. Madrid: Alianza editorial.
- Coriat, B. and G. Dosi (1998). 'Learning how to govern and learning how to solve problems: On the coevolution of competences, conflicts, and organizational routines'. In A. Chandler, P. Hagstrom, and O. Solwell (eds.), *The Dynamic Firm*. Oxford University Press, Oxford, pp. 103-133.
- DANE, 2016. *3,1 % creció la economía colombiana en el año 2015*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim15_oferta.pdf
- Furutbon, E. G., & Richter, R. (2005). *Institutions and economic theory: The contribution of the new institutional economics*. University of Michigan Press.
- GORBANEFF, Yuri.(2008) Las enseñanzas de Drucker para el siglo XXI. *Innovar*, Jan./June 2008, vol.18, no.31, p.152-153. ISSN 0121-5051.
- HAMEL, Gary (2008). El futuro de la administración, Bogotá, Norma, Pág. 23.
- Hodgson, (2006). What are Institutions, volumen (XL), number (1), 1-25.
- Hodgson, G. M. (2011). ¿Qué son las instituciones?. *Revista CS*, (8), 17-53.
- Idris, K.; Hamzah, A.; Uli, J. y Tiraieyari, N. (2010). Importance of program development competencies for agricultural extension agents performance in process of technology transfer. *American Journal of Agricultural and Biological Sciences*, 5(3), 376-379.

- Joskow, Paul. (2005) "Vertical Integration". En Menard, C. Y Shirley, M. Handbook of New Institutional Economics. The Netherlands. Springer. P.319-348
- KATZ (1980). Problemas del desarrollo, n 113, abril-junio 1998, México.
- Klein, Benjamin (1996). "La integración vertical como propiedad organizativa: una revisión de la relación Fisher-General Motors". En Williamson, O. y Weintraub, S. La Naturaleza de la empresa: Orígenes, evolución y Desarrollo. México, F.C.E., p. 294-312.
- North, Douglas. (1991). Institutions. *Journal of economic perspective, volume (5), number (1)*, 97-112.
- Parada, J. (2003). Economía institucional original y nueva economía institucional: semejanzas y diferencias. *Revista de economía institucional*,5(8), 92-116.
- Parada, J. (2011). Instituciones, desarrollo y regiones. El caso de Colombia. Editorial Universidad del Norte.
- PORTER, M (2006). Ser competitivo, Harvard Bussines Review. Pág. 152.
- PORTER, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Procolombia. (2016). Análisis de las exportaciones colombianas, informe de enero-octubre de 2016. Recuperado de http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/analisis_de_exportaciones_colombianas_enero_a_octubre.pdf
- Roe, M. J. (2008). *The institutions of corporate governance* (pp. 371-399). Springer Berlin Heidelberg.
- Rosen, Sherwin. (1996) "Costos de Transacción y Mercados de trabajo internos". En Williamson, O. y Weintraub, S. La Naturaleza de la empresa: Orígenes, evolución y Desarrollo. México, F.C.E., p. 104-125
- SCHROEDER, Roger (1992). Administración de la producción. 3Ed, México, Mc Graw Hill.
- Torres, S., García, R. G., & Quintero, J. J. (2007). Costos de transacción y formas de gobernación de los servicios de consulta en Colombia. *Cuadernos de economía*, 44(130), 233-262.
- UPRA. (2015). *Informe de rendición de cuentas*. Recuperado de <http://www.upra.gov.co/documents/10184/11174/13-10-2015+Ok+-Informe+rendicion+de+cuentas+2015.pdf/cc134ffb-f1f3-4a01-86e7-07f73dc544a3>
- Williamson, O. (1996). La lógica de la organización económica. *Williamson O. y Winter S.(compiladores), México, Fondo de Cultura Económica*.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.

Williamson, O. E. (2005). The Economics of Governance. *American Economic Review*, 95(2), 1-18.

Williamson, O. E. (2009). Las instituciones económicas del capitalismo. México: editorial Fondo de cultura económica.



CAPÍTULO 3

Desarrollo de capacidad de innovación en la práctica empresarial del comercio exterior de las PYMES en el Departamento del Atlántico

*Enohemit Olivero Vega
Yolanda Vega Sampayo
Angélica Jiménez Chávez
José Rodríguez Castellón*

Resumen: El presente capítulo tuvo como objetivo analizar la capacidad de innovación en la práctica empresarial del comercio exterior de las PYMES del departamento del Atlántico, ya que en la actualidad el reto de las empresas reside en la diferenciación de sus procesos empresariales y es ahí donde un estudio basado en capacidad de innovación en práctica empresarial debe responder a esa necesidad de diferenciación. Para el desarrollo de este estudio se empelo el enfoque de investigación cuantitativo, de tipo descriptivo, con diseño de investigación transversal y la técnica de investigación fue analítica documental. Los resultados obtenidos evidenciaron que los factores claves en la baja internacionalización de los productos de las PYMES se relacionan con proceso de innovación y el empleo de baja tecnología. Con el análisis de este estudio se concluye que el desarrollo de capacidad de innovación en las prácticas empresariales para las PYMES representa un factor esencial para el desarrollo del comercio internacional, aumento de la productividad y competitividad.

Palabras Claves: Pymes, Capacidad De Innovación, Practica Empresarial, Comercio Exterior.

Abstract: The objective of this chapter is to analyze the capacity for innovation in the business practice of foreign trade of SMEs in the Atlantic department, since currently the challenge for companies lies in the differentiation of their business processes and that is where a study Based on the capacity for innovation in business practice, it must respond to this need for differentiation. For the development of this study, the quantitative, descriptive research approach was used, with a cross-sectional research design and the research technique was documentary analytical. The results obtained showed that the key factors in the low internationalization of SME products are related to the innovation process and the use of low technology. The analysis of this study concludes that the development of innovative capacity in business practices for SMEs represents an essential factor for the development of international trade, increased productivity and competitiveness.

KeyWords: SMEs, Capacity for Innovation, Business Practice, Foreign trade.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y fortalecimiento de las empresas actuales se centra en la participación en mercados altamente competitivos, obligándolas a transformarse continuamente para mantenerse y enfrentar esa dinámica del entorno. Razón por la cual es necesario la generación de innovación paralelo a la implementación tecnológica, desarrollo de I+D y la generación de conocimiento como ejes centrales en la adaptación y crecimiento de una empresa. En este sentido, las PYMES no son ajenas a esta situación, debido a que en los últimos años se han enfocado en el alcance de un desempeño representativo que les permita visualizarse en el mercado internacional como empresas competitivas.

Aportes Teóricos del comercio exterior de las PYMES

Desde el punto de vista económico, las empresas contribuyen en la producción de bienes y servicios, la generación de empleo y en la internacionalización de sus productos, es por ello, que se han establecidos políticas centradas en la incentivación y apoyo para incrementar su proceso productivo y para que puedan estar en capacidad de enfrentar la dinámica del mercado globalizado. Sin embargo, las PYMES se enfrentan cada vez más a factores que limitan su eficiente progreso, entre ellos están el acceso limitado a fuentes de financiación, niveles bajos en la capacitación del recurso humano, limitantes en el desarrollo de innovación y manejo tecnológico, así como la poca penetración a mercados globales entre otros. Por esta razón, el desarrollo de innovación se convierte en agente dinamizador del mercado, permitiendo la transformación del tejido organizacional y como motor de formas novedosas de gestiones al interior de la empresa direccionándola al campo competitivo internacional (Fundesarrollo, 2019).

En este orden de ideas, es evidente que la internacionalización permite a las PYMES expandir sus exportaciones e incrementar el PIB de los países; como sucedió en el caso del sudeste asiático en donde las PYMES alcanzaron un rápido crecimiento económico y que en gran medida fue gracias a la expansión de sus exportaciones las cuales tuvieron una participación del 60% y en países como Italia presentó una participación moderada de acuerdo con lo reportado por la ANIF (2019). Para el caso de Colombia las PYMES en el sector económico ha presentado dificultades debido a factores relacionados con narcotráfico, la violencia y los altos índices de pobreza que se viven en el país, hecho que indica la necesidad de priorizar el progreso y mantenimiento de la PYMES en pro de favorecer el desarrollo económico (Fundesarrollo, 2019).

Partiendo de lo expuesto anteriormente, para que las PYMES alcancen ese progreso sostenimiento en el mercado local e internacional es necesario que el estado apoye sus iniciativas y de esa forma puedan lograr beneficio no solo empresarial sino también

para el país. Ya que la internacionalización de las empresas especialmente las PYMES, es algo que está cobrando mayor fuerza actualmente, presentándose como factor preciso para enfrentar la dinámica impredecible del mercado global (Tabares, 2012).

A lo largo de los años, las PYMES han venido desarrollando una función de suma importancia en el sector económico, contribuyendo a la generación de empleo y mejora de la calidad de vida de las personas; esto se presenta tanto en Europa como en América Latina. No obstante, y muy a pesar de los esfuerzos que realizan estas empresas por permanecer estables en el tiempo, muchas de ellas tienden a fracasar en sus iniciativas organizacionales, que a su vez se convierte en factor que termina afectando no solo al empresario sino también al país en relación con lo económico y social (Franco y Pulido, 2010).

En relación a la actividad empresarial del comercio exterior, se resalta la importancia del progreso de las PYMES en este proceso, ya que esta actividad forma parte de su cotidianidad empresarial; la cual busca proteger el negocio de los riesgos nacionales, con el fin de lograr competitividad en el mercado global, en este sentido, la globalización representa una lucha constante e incansable para que las empresas, en este caso las PYMES tengan mayor participación en los mercados internacionales (Gómez, 2006).

Es así como el comercio exterior constituye un medio para que las PYMES logren crecimiento y desarrollo económico, al establecerse como empresas principales de la generación de empleo a través del desarrollo de actividades económicas que impulsan su crecimiento empresarial, la expansión de mercados, el aumento de la producción y expansión económica internacional (Lucena, 2006). Por esta razón, a comienzos de los 90 es cuando Colombia da inicio al proceso de apertura económica y de libre cambio, hecho que trajo consigo posibilidades ante los nuevos mercados y el establecimiento de políticas internas les permitió a las empresas del país tener acceso para competir con productos internacionales que tenían ingreso al territorio colombiano.

De esta forma, las empresas de origen colombiano que participan del comercio exterior enfrentan retos nuevos, ya que algunas presentan alto nivel de productividad mientras que otras no, algunas distribuyen su producción en el mercado internacional y otras solo atienden el mercado nacional; por ello es necesario el empleo de políticas que protejan a las PYMES y puedan acceder con mayor facilidad a los mercados globales con el apoyo de políticas que permitan mejorar su nivel de productividad a través de la reducción de costos para el acceso a dichos mercados (Castro et al., 2016).

Las PYMES creadas en medio de esta apertura tenían claro que debían prepararse para operar en un entorno amplio, más turbulento y versátil, para ellas el reto era distinto

a lo que venían enfrentando en el mercado nacional. Esto implicaba en la mayoría de los casos transformaciones en sus modelos de negocios que se basaban en procesos de innovación y de esta manera poder consolidarse en los sectores de tallas internacional (Botero et al., 2012).

Aportes Teóricos de Prácticas Empresariales

Las prácticas empresariales representan los sucesos y decisiones que se desarrollan bajo una estructura establecida con la finalidad de alcanzar los objetivos acordes con los principios de la organización. Por tanto, las practicas organizacionales, no es más que el conjunto de propósitos, principios, recurso humano, proceso y elementos claves que conforman un diseño empresarial armónico. En este sentido, las prácticas empresariales se realizan para determinar la forma de operar en la organización, y poder lograr los beneficios esperados, mediante un buen manejo y funcionamiento de la empresa (Grueso y Toca 2012).

Por su parte, Tejada y Arias (2005) comentan que las prácticas organizacionales son métodos utilizados para que los empleados de la organización conozcan sus valores, normas y metas; esenciales para el compromiso de los trabajadores en el alcance de los metas organizacionales, que a su vez permitan lograr ingresos superiores en el largo plazo que beneficie tanto a la organización como a los trabajadores en su salario. De esta forma, el autor plantea las siguientes prácticas que permiten un desempeño optimo en la organización, entre ellas están seguridad del empleado, contratación selectiva, equipos autodirigidos y descentralización para la toma de decisiones, recompensa por su desempeño, capacitación a los trabajadores entre otras.

Según Calderón, Cuarta y Álvarez (2009) manifiestan que uno de los factores de éxito de las empresas en el entorno mundial que se presenta en la actualidad, se basa en su capacidad de renovarse adecuadamente, esto permite adaptarse a la nueva dinámica de las prácticas empresariales para permanecer estables en el mercado. Dicho proceso de renovación involucra la capacidad de cambiar no solo en su estructura, también en el comportamiento, la cultura y los métodos de operar en la empresa. Para que dicha transformación y tenga efectos positivos es preciso que el personal de la organización cambie su comportamiento y forma de pensar de tal forma que su gestion permita alcanzar el éxito organizacional. En este sentido, las prácticas funcionales deben responder a los problemas críticos de la organización entre ellos desarrollar innovación, creatividad y el cambio que conlleven a la realización de prácticas innovadoras en la misma.

Por consiguiente, las habilidades necesarias en la gerencia de una empresa se encuentra la innovación y la tecnología como ejes claves para desarrollar estrategias empresariales que permitan competir de manera exitosa. La innovación es un foco de posibilidades de éxito empresarial en el mercado, tanto así que los cambios dirigidos a comportamientos innovadores en las PYMES implican la importancia de tener en cuenta factores externos e internos de la empresa, desde el enfoque interno utilizar los recursos y capacidades de la empresa para desarrollar productos innovadores y desde el punto de vista externo aprovechar las oportunidades del mercado para y de esa forma estar un paso delante de la competencia (Castellanos, 2003).

Aportes Teóricos de Capacidad de Innovación

En cuanto a la capacidad de innovación en la organización se puede analizar que esta reside en las habilidades empresariales para generar y transformar ideas al igual que el conocimiento con la finalidad de aprovechar las oportunidades del mercado (Arias, Durango y Millán, 2015). Asimismo, la capacidad de innovación se presenta como el resultado del afianzamiento de las habilidades duras de los empleados respecto a sus competencias para desarrollar actividades laborales y habilidades blandas relacionadas con su comportamiento personal en la organización entre ellas el liderazgo, relaciones sociales y la estrategia entre otras (Leskovar-Spacapan y Bastic, 2007; Chen et al., 2008).

Por otro lado, Yam et al., (2004) definen la capacidad de innovación como un grupo de características propias organizacionales, basadas en habilidades mediante las cuales se logra un mejor desempeño competitivo y con el desarrollo de una adecuada gestión empresarial que consiste en la capacidad de I+D, capacidad para gestionar los recursos, capacidad de mercadeo, de aprendizaje organizacional, capacidad de producción y planeación estratégica etc (García, Quintero y arias, 2014). Lo anterior se centra en el uso de los recursos empresariales y humanos para desarrollar proceso, productos o servicios innovadores para aprovechar las oportunidades existentes en el mercado y de esa forma poder responder a los cambios del entorno en el que operan.

De esta manera, la capacidad de innovación representa un camino para que las PYMES puedan proyectar un desarrollo, crecimiento competitivo en el mundo de la globalización, ya que, le permite crear y mejorar procesos, productos o servicios de forma innovadora en la empresa dándole mejor reconocimiento y fortalecimiento en el mercado empresarial (FERNANDEZ, 2012). Lo anterior incita a la necesidad de integrarse con otros países para unir esfuerzos de cooperación para poder interactuar en un entorno de alto impacto que les permita fortalecer su establecimiento en mercados internacionales.

En lo referente a las PYMES del departamento del Atlántico Colombia se analizan las razones que limitan el proceso de internacionalización de estas, reside en el acceso y adquisición de las nuevas tecnologías, existencia de aranceles y dificultades en la realización de trámites para el comercio internacional. Por esta razón, se presentó la elaboración de un plan exportador que permita contrarrestar las barreras para exportar y la desfavorable evolución de la dinámica exportadora en Colombia, la cual se presenta con mayor intensidad en el Atlántico y la región caribe debido a la presencia e importancia de sus puertos a nivel nacional. Así lo indicaron varias entidades de este departamento como la Gobernación del Atlántico, Secretaría de desarrollo económico, Cámara de comercio de Barranquilla, Acopi y Fundesarrollo, quienes se unieron para la realización de un estudio que permitiera identificar los determinantes de la actividad exportadora de las PYMES especialmente las manufactureras del Atlántico, para ello, tuvieron en cuenta el análisis de factores internos de firma y la intensidad tecnológica en el desarrollo de sus productos (Fundesarrollo, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior sobre el proceso de internacionalización de las PYMES del Atlántico, cabe destacar la importancia de desarrollar innovación en las prácticas empresariales de este tipo de empresas, ya que les permite no solo mejorar sus procesos, también innovar en sus productos o servicios en pro de obtener un desempeño superior frente a otras similares con el mismo tipo de negocio y competir de una forma diferente para alcanzar de una mejor manera sus objetivos.

METODOLOGÍA

El desarrollo del presente estudio se enmarca en enfoque cuantitativo y la aplicación del método analítico, para conocer la capacidad de innovación en la práctica empresarial del comercio exterior de las PYMES del departamento del atlántico. En este sentido, el enfoque cuantitativo según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es el que se basa en estudios probabilísticos y la forma particular de estudiar cada fenómeno; a su vez, emplea la recolección de datos con el fin de probar hipótesis y teorías mediante la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer pautas de comportamiento de una situación objeto de investigación.

El tipo de investigación empleado fue el descriptivo, con la finalidad de describir la capacidad de innovación en la práctica empresarial en el comercio exterior de las PYMES del Atlántico. Debido a que el estudio descriptivo permite la descripción detallada de las principales características del comportamiento de un fenómeno que está siendo objeto de análisis (Salkind, 1999). En cuanto al diseño de investigación utilizado, fue transversal basado en la observación y el análisis de una revisión exhaustiva

documental con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo el objetivo de la investigación; ya que, la revisión documental constituye un elemento clave para el proceso de estudio, al garantizar la relevancia en la obtención de los datos. De igual forma la revisión documental comprende y determina la significatividad de la investigación, con el fin de probar la particularidad del estudio (Gómez, Fernando, Aponte & Betancourt, 2014).

En lo que respecta a la población, para este trabajo esta estuvo representada por diferentes bases de datos científicas y categorizadas, páginas web legales que contienen información acorde y relacionada con el tema de análisis. Puesto que, la población comprende la parte del total de un fenómeno de investigación, indicando la conformación de la totalidad de unidades de análisis que forman un fenómeno investigado (Tamayo, 2007).

Finalmente, la técnica utilizada en el presente estudio fue el análisis documental, centrado en las operaciones intelectuales, que permitió la descripción y representación de la documentación de forma sistemática, con el que se comprendió el procesamiento y análisis de las distintas fuentes de información examinadas en este estudio (Dulzaides & Molina, 2004).

RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos en este estudio, de acuerdo a lo investigado por la Encuesta Nacional Logística (2018), la cual también estudia a las empresas en general sobre los procesos de innovación que implementan y en donde lograron evidenciar que el 47,7% de las empresas respondieron que han implementado alguna estrategia de innovación en logística. Ver figura 1.

Figural. Porcentaje de empresas que han implementado acciones de innovación en logística.



Fuente: Encuesta Nacional Logística, 2018.

Dentro del grupo de empresas evaluadas que respondieron haber realizado innovación en alguno de sus procesos durante los últimos años, se destaca un 45,1% de ellas respondió haberlo direccionado en hacer más eficiente sus operaciones logísticas. De igual forma, la reducción de riesgos fue otro de los procesos en que las empresas están innovando con un 22,5%; por otra parte, el 11,5% de las empresas manifestó que han realizado innovaciones en el desarrollo de plataformas abiertas para intercambiar información y el 3,8% indicó que realizan innovación en actividades de logística nocturna. Ver figura 2.

Figura 2. Acciones de innovación en logística.



Fuente: Encuesta Nacional Logística, 2018.

En relación al desarrollo de innovación por tamaño empresarial se analizó que el 46,5% y el 57,8% de las empresas micro y pequeñas empresas realizaron acciones innovadoras en sus procesos. Por su parte, el 82,8% de las grandes empresas manifestaron que realizan acciones de innovación, en este sentido, el 66,1% de estas empresas innovaron en acciones dirigidas a hacer más eficiente su operacionalización logística, hecho que también se evidenció en las medianas, pequeñas y micro empresas. Seguidamente, de forma general para todas las empresas le siguen las acciones de disminución de riesgos, desarrollo de prácticas colaborativas, estrategias de logística urbana y desarrollo de plataformas abiertas para intercambiar información. No obstante, se destaca el bajo nivel de implementación de actividades relacionada con logística nocturna por parte de las medianas, pequeñas y micro empresas. Ver tabla 1.

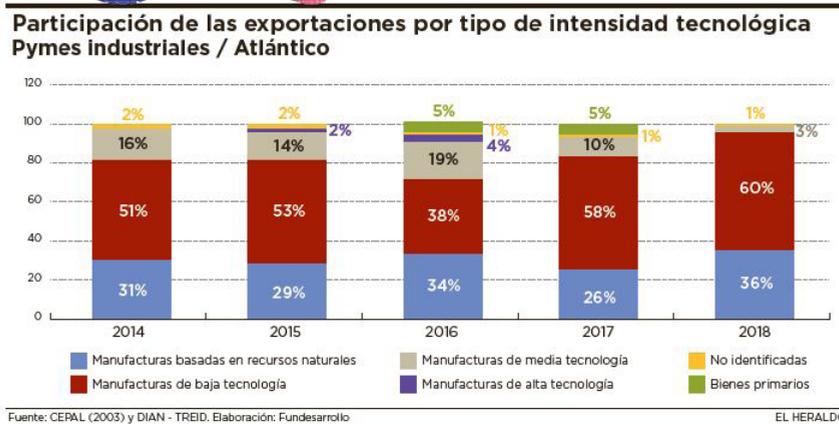
Tabla1. Innovación por tamaño de empresa.

Acciones de innovación	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Hacer más eficiente su operación logística	66,1 %	54,8 %	44,8 %	44,7 %
Desarrollo de prácticas colaborativas	33,7 %	18,7 %	17,2 %	18,9 %
Desarrollo de plataformas abiertas para el intercambio de información	20,9 %	15,7 %	17,0 %	10,9 %
Desarrollo de proyectos de sostenibilidad	16,9 %	17,5 %	15,4 %	14,1 %
Estrategias de logística urbana	29,5 %	22,7 %	17,3 %	16,2 %
Actividades de logística nocturna	14,2 %	4,3 %	4,3 %	3,7 %
Proyectos de mitigación de riesgos	39,5 %	27,8 %	26,6 %	21,9 %
Ninguna	17,2 %	32,0 %	42,2 %	53,5 %
Otros	3,0 %	2,6 %	2,2 %	2,8 %

Fuente: Encuesta Nacional Logística, 2018.

En cuanto al panorama de las PYMES en el departamento del Atlántico, de acuerdo al estudio realizado por entidades del departamento como la Secretaría de desarrollo económico, Cámara de Comercio de Barranquilla, Acopi y Fundesarrollo para identificar los factores determinantes de la actividad exportadora de las PYMES manufactureras del Atlántico, teniendo en cuenta elementos internos a las firmas y el rigor tecnológico de sus productos. Los resultados indicaron que en el departamento el 9% de las PYMES es industrial y representa el 40% del empleo, producción, ventas y el 31% del valor agregado de su sector. No obstante, las PYMES evidencian volatilidad en las variables analizadas, oscilando entre valores positivos y negativos en la tasa de crecimiento, mostrando que en periodos de recesión económica es posible que se vean afectadas por las grandes empresas (Fundesarrollo, 2019). Ver figura 3.

Figura 3. Participación de las exportaciones por tipo de intensidad tecnológica PYMES industriales del Atlántico.



Fuente: El Heraldo-Fundesarrollo, 2019.

En lo referente al comercio internacional, se evidenció en las PYMES una cultura distinta a las grandes empresas, en este caso las PYMES prefieren centrarse en el mercado local o nacional en lugar de arriesgarse a incursionar en nuevos mercados en el exterior. Otro factor de posible causal en los bajos niveles de exportación de las PYMES industriales del Atlántico se relaciona con los niveles de tecnología de los productos; en este sentido, el 59% de las PYMES industriales exportadoras del departamento realizaron ventas al extranjero de bienes con baja tecnología, un 25% de media tecnología, un 13% basados en recursos naturales y un 3% de alta tecnología. Lo anterior demuestra la importancia de desarrollar capacidad de innovación en las prácticas empresariales de las PYMES para llevar al mercado internacional productos innovadores de alto impacto.

Igualmente, las PYMES indican como importante los niveles de competitividad para lograr ventas en el mercado exterior, pero solo acceden a mercados altamente competitivos con productos de baja tecnología, mientras que ingresan a mercados menos competitivos o similares al mercado nacional con productos de manufactura de alta tecnología. Más allá de la información la percepción de las PYMES respecto a sus procesos de producción revelan que el 57% de las empresas encuestadas sus productos cuentan con una intensidad mediana en tecnología y solo el 27% consideran ser competitivas ante la competencia internacional. Por esta razón, es que los bajos niveles de competitividad de las PYMES se presentan por competir con productos de alta tecnología en mercados altamente competitivos (Fundesarrollo, 2019). Ver tabla 2.

TABLA 2. PARTICIPACIÓN INDUSTRIAL DE LAS PYMES SEGÚN SU PRODUCCIÓN, VENTAS Y VALOR AGREGADO EN EL ATLÁNTICO.

AÑO	PRODUCCIÓN		VENTAS		VALOR AGREGADO	
	PYMES	GRANDE	PYMES	GRANDE	PYMES	GRANDE
2012	38%	62%	40%	60%	33%	67%
2013	45%	55%	45%	55%	34%	66%
2014	44%	56%	43%	57%	34%	66%
2015	44%	56%	44%	56%	37%	63%
2016	36%	64%	37%	63%	25%	75%
2017	37%	63%	36%	64%	27%	73%

Fuente: El Heraldo-Fundesarrollo, 2019.

De acuerdo con los resultados obtenidos del grupo de PYMES que indicaron exportar, el 56% de ellas realiza exportaciones mucho antes del año 2012, hecho que evidencia que los tratados comerciales firmados en el país en los últimos años no han beneficiado el impulso de las exportaciones de estas empresas en el Atlántico y esto se refleja en el 37% de las PYMES que manifiesta exportar a través de atención a pedidos, afirmando a su vez que sus exportaciones no son constantes en el tiempo (Fundesarrollo, 2019).

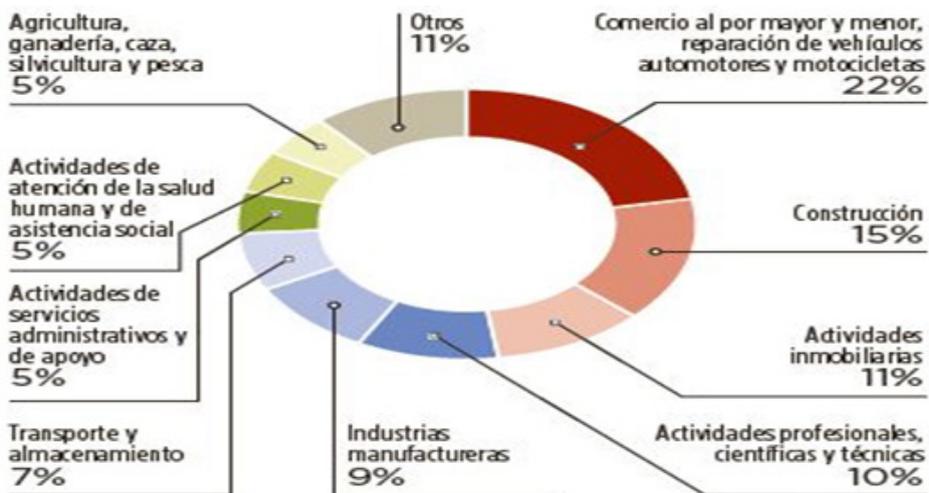
En lo que respecta a los factores determinantes de la actividad exportadora de las PYMES manufactureras, se resalta el desconocimiento de mercados, la percepción competitiva empresarial en el exterior, al igual que la superación de estrategias de internacionalización empleadas. Esto demuestra que el resultado de internacionalización empresarial depende en gran parte del modelo de negocio, razón por la cual es necesario incluir en ese modelo al cliente exterior. Acorde con los datos de la muestra, las PYMES con inclusión tecnológica de mediano nivel en proceso productivos evidencian un promedio para los últimos 5 años exportaciones por valor de USD346 mil FOB anual. Mientras que las PYMES que emplearon tecnologías de bajo nivel en el proceso de sus productos presentaron un promedio de exportación anual por valor de USD4 mil FOB (Fundesarrollo, 2019).

Otro de los factores importantes en el desempeño exportador de las PYMES se basa en el nivel de conocimiento del entorno exterior, en lo referente a la legislación, tramites y canales de distribución obtenido a través de la experiencia en transacciones de importación. Esto demuestra que las PYMES que cuentan con intercambio mediante la importación de productos son propensas a tener mayor exportación. En este orden de ideas, la presidenta de la cámara de comercio de Barranquilla María José Vengoechea

opina que este estudio fue de gran importancia, ya que al conocer en profundidad la situación actual empresarial de las PYMES del departamento del Atlántico, es posible estructurar y establecer acciones y estrategias enfocadas a resolver necesidades que limitan las capacidades productivas y competitivas de estas empresas (Fundesarrollo, 2019).

Por su parte, la directora ejecutiva de ACOPI Rosmery Quintero Castro resalta que el tamaño de las empresas no debe continuar siendo un factor de exclusión para acceder a recursos de financiamiento que les permitan fortalecer la innovación empresarial y que se requiere de una política industrial centrada en las PYMES manufactureras que contenga estrategias claras par que produzcan bienes de valor agregado medio y alto tecnológico para incrementar la demanda tanto interna como externa. No obstante, Anatolio Santos secretario de Desarrollo Económico del departamento, manifiesta que no solo se deben centrar en la tecnología, sino también en la innovación. Ya que, actualmente se cuenta con un ecosistema, herramientas y recursos financieros en cada departamento de Colombia, que pueden utilizarse en las PYMES para incrementar la productividad y competitividad a nivel nacional e internacional (Fundesarrollo, 2019). Ver figura 4 sobre la participación de las PYMES del departamento del Atlántico por sector económico.

Figura 4. Participación de las PYMES del Atlántico por sector económico.



Fuente: El Heraldo-Fundesarrollo, 2019.

COLCUSIONES

El departamento del Atlántico en la actualidad continúa avanzando en el desarrollo de actividades de innovación en las prácticas empresariales, las cuales le permiten tener ventaja competitiva a nivel nacional, a través del aprovechamiento de capacidades, habilidades y recursos necesarios para llevar a cabo actividades innovadoras en la empresa. Sin embargo, los resultados obtenidos en el presente estudio evidencian en este caso particular de las PYMES que el bajo desarrollo de capacidad de innovación en las prácticas empresariales y el empleo de baja tecnología en la manufactura de sus productos son factores que dejan en desventaja la internacionalización de sus productos.

Frente a esta situación, es importante que se establezcan políticas industriales que favorezcan la labor de las PYMES con el fin de fortalecer sus procesos productivos y competitivos en mercados internacionales. Ya que, estas empresas contribuyen en gran medida al desarrollo económico del país, generando mayor empleo y bienestar a la sociedad. Pero es necesario fomentar una cultura basada en el desarrollo de innovación en las prácticas empresariales que permitan implementar estrategias que beneficien las iniciativas innovadoras empresariales en las PYMES del departamento.

Finalmente, se analiza que el reto para la exportación de las PYMES del departamento del Atlántico, se centra en el fortalecimiento de capacidad de innovación en actividades empresariales, el acceso a proveedores, el precio y calidad de los productos enmarcados en procesos innovadores, son factores claves para garantizar el éxito en el proceso de internacionalización. De igual forma, es necesario la empleabilidad de alta tecnología en el proceso innovador y esto es posible con la adquisición de nuevas tecnologías, también es importante la disminución de aranceles en el desarrollo del comercio exterior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2019-1). Gran encuesta Pyme, lectura Regional primer semestre. ANIF Obtenido de https://www.anif.com.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2019/08/anif-gep-regional0819.pdf.
- Arias, J. & Durango, C. & Millán, N. (2015). Capacidad de innovación de proceso y desempeño innovador: efecto mediador de la capacidad de innovación de producto. *AD-minister*, (27),75-93.
- Botero, J. & Álvarez, F. & González, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *AD-minister*, (20),63-90.

- Calderón, G. & Cuartas, J. & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 19(35),151-166.
- Castellanos, J. (2003). PYMES Innovadoras. Cambio De Estrategias E Instrumentos. Revista Escuela de Administración de Negocios, (47).
- Castro, O. & Ojeda, R. & Sánchez, L. & Reyes, N. & Rodríguez, K. (2016). Análisis de las políticas de comercio exterior en Colombia para disminuir el ingreso de mercancías del sector textil y calzado provenientes de China. Revista VIA IURIS, (21),127-146.
- Chen, Ming-Hueiy Wang, Ming-Chao (2008), Social networks and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams. R&D Management, Vol. 38, No. 3, Inglaterra, John Wiley & Sons Ltd and RADMA, pp. 253-264.
- Dulzaides, M. & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. ACIMED, 12(2), 1. Recuperado en 18 de mayo de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011&lng=es&tlng=es.
- Fernández, C. (2012). Determinantes De La Capacidad De Innovación En Pymes Regionales. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, (5),749-765.
- Franco, M. & Pulido, D. (2010). El Éxito De Las Pymes En Colombia: Un Estudio De Casos En El Sector Salud. Estudios Gerenciales, 26(114),77-96.
- Fundesarrollo (8 de septiembre de 2019). Las trabas de las PYMES para exportar. Tomado de <http://www.fundesarrollo.org.co/2019/09/08/las-trabas-de-las-mipymes-para-exportar/>.
- García, O. & Quintero, J. & Arias, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. Cuadernos de Administración, 27(49),87-108.
- Gómez, Arnulfo R. (2006). Globalización, competitividad y comercio exterior. Análisis Económico, XXI(47),131-178.
- Gómez, E. Fernando, D. Aponte, G. & Betancourt, L (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización Dyna, vol. 81, núm. 184, Universidad Nacional de Colombia Medellín, Colombia. pp. 158-163.
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México: McGraw Hill.

- Leskovar, G. & Bastic, M. (2007), Differences in organizations innovation capability in transition economy: Internal aspect of organizations strategic orientation. *Technovation*, Vol. 27, No. 9, Reino Unido, Elsevier, pp. 533-546.
- Lucena Castellano, Rafael (2006). Comercio internacional y crecimiento económico. Una propuesta para la discusión. *Aldea Mundo*, 11(20),49-55.
- Restrepo Morales, Jorge A., & Loaiza Quintero, Osmar Leandro, & Gálvez Albarracín, Edgar J. (2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII (4),24-40.
- Skalind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Pretince Hall.
- Tabares Arroyave, Sabrina (2012). Internacionalización De La Pyme Latinoamericana: Referente Para El Éxito Empresarial En Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27),119-132.
- Tamayo, M. (2007). *Diccionario de la investigación científica*. México D.F.: Limusa Noriega.
- TejadaTayabas, Juan Manuel, & Arias Galicia, Fernando (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2),295-309.
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., and Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33 (8), 1123-1140.



CAPÍTULO 4

Operadores logísticos en el transporte terrestre de las cargas

Rodolfo Silvera
Guillermo Londoño

Resumen: En la actualidad los operadores logísticos juegan papel fundamental en el desarrollo económico de un país, ya que estos jalonan todas las actividades de distribución y transporte de las mercancías que hacen parte del proceso productiva de los diferentes a las empresas que conforman un sistema económico en general, los operadores logísticos son el lubricante que ayuda que las necesidades básicas del ser humano, se puedan satisfacer, sin tener en cuenta, que el producto que debe consumir se encuentra distante en tiempo y espacio, y se convierte en una dificultad para tener esos producto en el tiempo requerido, y poder satisfacer sus necesidades de una forma perentoria y efectiva. Si bien la logística utiliza los modos y medios de transporte para su distribución, se hace un análisis de los operadores logísticos en su estructura organizacional interna y externa de la distribución y transporte de las cargas, utilizando el modo de transporte terrestre, el medio camión en toda las zonas urbanas de las principales ciudades del mundo, en donde los productos de primera necesidad llegan a los clientes finales a través de toda la red de distribución que funciona en pro del beneficio integral de una población que cada día es más exigente en la posibilidad de poder adquirir los productos en el tiempo óptimos, porque se necesita satisfacer una necesidad y al final eso es lo que cuenta para el cliente. En este capítulo de libro se hace un análisis sistemático de la optimización de los procesos logísticos que ejecutan los operadores logísticos, desde el punto de vista interno, haciendo énfasis en las diferentes operaciones que realizan en el día a día el objetivo es realizar un mejoramiento continuo de todas sus actividades, que le permitan generar valor y ser más competitivos en los exigentes mercados, aplicando las tecnologías y las

comunicaciones como herramienta determinantes en sus procesos, de igual forma las actividades que ellos realizan en su parte externa en todo lo que tienen que ver con el transporte terrestre y la distribución de las diferentes cargas que deberán llegar sin ninguna clase de inconvenientes a su destino final, para satisfacer las necesidades de los diferentes entes que conforman la economía de un país, y que a postre será desarrollo integral para la población en general.

Palabras claves: Transporte terrestre. Operadores logísticos, distribución de mercancías, transporte de cargas, red de transporte.

Abstract: Currently, logistics operators play a fundamental role in the economic development of a country, since they punctuate all the activities of distribution and transport of goods that are part of the production process of the different companies that make up a general economic system. , the logistics operators are the lubricant that helps the basic needs of the human being to be satisfied, without taking into account that the product that must be consumed is distant in time and space, and it becomes difficult to have these products in the required time, and be able to satisfy their needs in a peremptory and effective way. Although logistics uses the modes and means of transportation for its distribution, an analysis is made of the logistics operators in their internal and external organizational structure of the distribution and transportation of loads, using the land transportation mode, the medium truck in all the urban areas of the main cities of the world, where the products of first necessity reach the final customers through the entire distribution network that works in favor of the integral benefit of a population that every day is more demanding in the possibility to be able to acquire the products in the optimal time, because it is necessary to satisfy a need and in the end that is what counts for the client. In this chapter of the book, a systematic analysis is made of the optimization of the logistics processes carried out by the logistics operators, from the internal point of view, emphasizing the different operations they carry out on a day-to-day basis; the objective is to carry out continuous improvement. of all their activities, that allow them to generate value and be more competitive in the demanding markets, applying technologies and communications as a determining tool in their processes, in the same way the activities that they carry out in their external part in everything they have to do with land transport and the distribution of the different loads that must arrive without any inconvenience at their final destination, to satisfy the needs of the different entities that make up the economy of a country, and which will ultimately be comprehensive development for the General population.

Keywords: Ground transportation. Logistics operators, merchandise distribution, cargo transportation, transportation network.

INTRODUCCION

Los operadores logísticos en pleno siglo XXI manejan la distribución y el transporte de las cargas que se realizan a nivel mundial, utilizando los modos de transporte aéreo y terrestre, sin descartar el marítimo, como impulsores de la economía a nivel nacional e internacional, en lo que tienen que ver con cargas de todo tipo, que se distribuyen a lo largo y ancho de toda la estructura económica de un país o nación, que ven en la logística la posibilidad de facilitar el desarrollo, acortando las distancia entre puntos estratégicos y satisfaciendo las necesidades básicas de la población en general. En este capítulo de libro se hace énfasis en la distribución y el transporte de las cargas en zonas urbanas utilizando el modo de transporte terrestre y mediante el camión para realizar la distribución de las cargas en forma eficiente y efectiva a lo largo y ancho de las grandes ciudades que conforman un país determinado; pero de igual forma también se analizan los procesos internos de los operadores logísticos en toda su organización micro, manejando mejoramientos continuos de todos sus procesos que a la postre son determinantes para realizar una buena distribución y transporte de las cargas en todas las zonas urbanas de las principales ciudades de cualquier tipo de país.

En este capítulo de libro el lector encontrara en primera instancia el manejo interno de las principales operaciones que realizan los operadores logísticos, con un toque de mejoramiento continuo y de optimización en todo el proceso que inician la distribución de las cargas en las zonas urbanas de las ciudades. En segunda instancia se analizan los servicios que prestan los operadores logísticos, con énfasis principalmente en el almacenamiento y el transporte de las cargas. En tercera instancia la tercerización de los procesos logísticos, que utilizan los operadores logísticos para garantizar un servicio al cliente eficiente y efectivo y la generación de mayor valor en los servicios prestados. Y por último se estudian las estrategias en la planeación de los procesos logísticos que se deben llevar para optimizar y generar valor de la logística integral de los operadores logísticos, teniendo en cuenta la tecnología y las comunicaciones que se utilizan en los procesos internos y externos de los diferentes operadores logístico que existen en zonas urbanas, y que sirven para jalonar toda la economía en general.

TAREAS OPERATIVAS EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS

las empresas que se dedican a la prestación de servicios y de almacenamiento en general, se pueden considerar como operadores logísticos, ya que estas dos actividades son consideradas como tareas fundamentales de empresas que se dedican a operar los procesos logísticos de terceros, que a la postre son los que le brindan el trabajo, para

que estas actividades económicas puedan permanecer en los mercados de economías abiertas al progreso continuo y de mejoramientos del país que se esté analizando.

Las operaciones que se realizan en el día a día en sus actividades internas de los operadores logísticos, tienen que ver básicamente con el recibo y despacho de las mercancías que llegan al centro de distribución, y que a través de una programación previamente planificada se deben recibir mercancías de ciudades nacionales o internacionales, para luego iniciar un proceso de redistribución de las cargas, lo más probable después de hacer algunos ajustes a los empaques o embalajes, teniendo en cuenta el método de *crossdocking* que tiene implementado el centro de distribución del operador logístico, es de analizar también que en ese proceso de recibo y despacho se dan muchas operaciones más, como es el caso del *picking* y algunas veces el acomodo, cuando el centro de distribución permite el almacenamiento de las mercancías, de igual forma el manejo de los equipos logísticos es otra operación que se deben realizar en el día a día por parte de los operarios logísticos que ejecutan las diferentes tareas, de la misma forma el cargue y descargue en los muelles del centro de distribución hace parte de las operaciones que se deben ejecutar en forma interna y que hacen parte de una organización de acuerdo a unas políticas que se deben manejar, con el objetivo de optimizar todas las operaciones, aplicando mejoramiento continuo a todos los procesos que se ejecutan de la mejor manera y que sirvan para generar valor en forma continua y permanente en beneficio de la empresa.

“Solucionar problemas es lo que los operadores logísticos han hecho siempre, en el pasado ellos entregaban mercancías y alquilaban espacios de almacenamiento, ellos han aprendido que deben ser más agresivos en el mundo de los negocios actuales” (Mora, 2008, p 249).

Recibo de cargas en centros de distribución de operadores logísticos

En un centro de distribución de cualquier tipo de operador logístico, el tema del recibo se maneja para redistribuir en forma inmediata, a través del *crossdocking* indirecto, en la cual hay que re empacar o embalar las cargas para enviarla de acuerdo a una programación establecida en camiones de menor carga, que son los que de uno u otra forma podrán circular por las zonas urbanas que es para donde van ser distribuidas las mercancías, esta labor de recibir mercancías con la tecnología que se utiliza hoy por hoy, se ejecuta en forma eficiente en los centros de distribución de los operadores logísticos.

Regularmente el recibo de las cargas que llegan en camiones de 5 o 6 ejes, procedentes de centros de distribución centrales y que luego se reciben por los operarios logísticos,

y que seguramente van a ser redistribuidas en forma inmediata, pero en logística es determinante el tiempo que se demora en hacer esa transición en el centro de distribución y el cambio de eslabón que en un principio era de abastecimiento por el de distribución hacia el objetivo final, que es entregar carga en el lugar que le corresponde; en ese orden de ideas esto significa que la brecha que existe en el tiempo entre la prestación de servicio de transportar una carga o un paquete de un sitio A, hasta un sitio B, está marcada por un tiempo, y ese tiempo significa costos; lo que quiere decir que si la operación de distribución se hace en el menor tiempo posible, es fundamental, sobre todo para una empresa que se dedica al transporte de las cargas, encomienda o paquetería en general.

“La respuesta rápida es un esfuerzo de colaboración dirigido por la tecnología entre los minoristas y proveedores para mejorar la velocidad del inventario, al mismo tiempo que proporciona un suministro de mercancías estrechamente relacionado con los patrones de compra del cliente” (Bowersox, 2007, p 160).

Formas prácticas de recibir mercancías de los operadores logísticos

Sin lugar a duda, cada operador logístico puede manejar su forma particular de hacer las operaciones de recibo de las mercancías, pero siempre se debe tener en cuenta, el mejoramiento continuo de los centros de distribución. Con el objetivo de optimizar en forma efectiva las tareas que se realicen por parte de los operarios logísticos, de igual forma la tecnología que se esté manejando de todos los equipos y herramientas que hacen parte en forma permanente de las operaciones que se ejecutan en los puestos de trabajo, desde el momento en que se realiza el descargue hasta el momento en las diferentes cargas son transportadas en forma interna hasta el sitio donde se debe preparar la carga para su posterior distribución en las zonas de despacho y cargues de mercancías.

La planeación y la organización de esas operaciones deberán tener un toque estratégico, para garantizar el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, esto se debe hacer mirando siempre la rentabilidad o la utilidad que se maneje en esta planeación estratégica, con complementos de una estructura organizacional, en la cual se deben seguir unas normas y unas funciones que se deben cumplir en forma rigurosa, para posteriormente contratar todas esas actividades que se ejecutan en el día a día, y que finamente serán evaluadas, con indicadores de gestión, los cuales apoyarán la toma de decisiones para el crecimiento permanente de los recibos de las mercancías.

“La selección de una adecuada estrategia logística y de cadena de suministro requiere algo del mismo proceso creativo necesario para el desarrollo de una adecuada estrategia corporativa” (Ballou, 2004, p 35).

Análisis del recibo y despacho de mercancías en centros de distribución de operadores logísticos de las principales ciudades de Colombia

Para nuestro estudio de investigación sobre los operadores logísticos, trabajamos con la fuente primaria, en la cual tomamos una muestra de 30 operadores logísticos de la ciudad de Barranquilla y de principales ciudades de Colombia, con el objetivo de hacer una serie de análisis internos de los diferentes procesos que se ejecutan en las operaciones logísticas. En este capítulo hablaremos de los resultados de las actividades de recibo y despacho de las mercancías, con el propósito de hacer un análisis de mejoramiento continuo, tomando como referencia las técnicas que hoy por hoy están aplicando operadores logísticos de países desarrollados.

“Los costos logísticos en el transporte de las mercancías, tienen incidencia en el servicio que brindan los operadores logísticos en la distribución de las cargas en las diferentes zonas urbanas, por ende, el flete tiende a incrementarse si no se utiliza una estrategia de economía de escala” (Hubner, 2007, p 181).

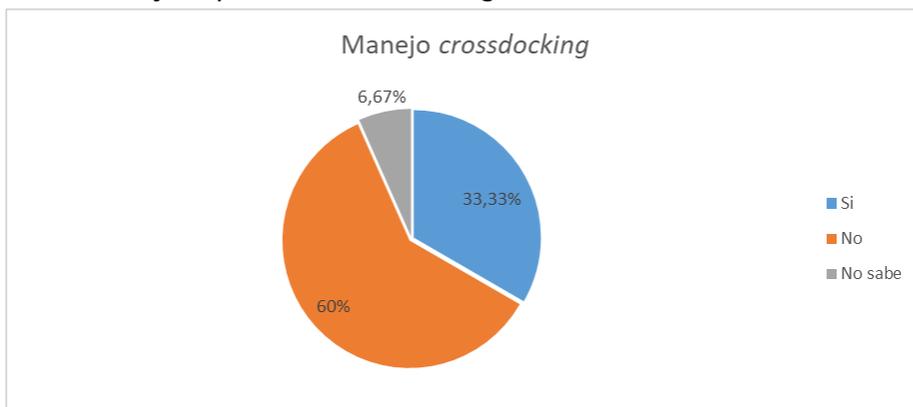
A la pregunta ¿Maneja la empresa plataforma *crossdocking*, para el recibo y despacho?

TABLA 1: MANEJO DE PLATAFORMA CROSSDOCKING PARA EL RECIBO Y DESPACHO DE CARGAS.

Manejo <i>crossdocking</i>	Respuestas	% de tabulación
Si	10	33.33%
No	18	60%
No sabe	2	6.67%
Total	30	100%

Fuente propia del autor.

Grafica 1: Manejo de plataforma *crossdocking*.



Fuente propia del autor.

De acuerdo con lo muestra la tabla 1, en donde se analiza la utilización de la plataforma *crossdocking*, de una muestra de 30 operadores logísticos el 33.33% manifiestan utilizar la plataforma *crossdocking* para el recibo y despacho de sus cargas, el 60% no la utiliza, y el 6.67% lo desconoce. En conclusión, la mayoría de los operadores logísticos no están utilizando las plataformas *crossdocking* como estrategia de recibo y despacho, y del 33.33% que, si utiliza estas plataformas, maneja es el *crossdocking* indirecto, lo que quiere decir que no están utilizando la tecnología en estas operaciones, las cargas que llegan se están re empacando para su posterior distribución, en términos generales se están haciendo las operaciones manuales.

Este primer análisis de los operadores logísticos en sus procesos internos no está demostrando que los operadores logísticos de mayor trayectoria en Colombia manejan condiciones diferentes a algunos operadores de menos inversión, pero la característica aquí es que no se está utilizando el *crossdocking* directo que es el que maneja la tecnología, y optimiza los procesos internos que utilizan las empresas que prestan servicios logísticos en general.

Las tic utilizadas en el recibo y despacho en centros de distribución de los operadores logísticos

Las tecnologías y las telecomunicaciones hoy por hoy son herramientas claves en la gestión que se quiera hacer en la prestación de servicios de distribución y transporta de carga, de igual forma en el almacenamiento y todas las operaciones logísticas que se desarrollan en las diferentes plataformas logísticas, como apoyo a esa distribución de última milla que es determinante en el desarrollo económico de cualquier región que quiera mostrar diferencias en sus ventajas comparativas.

“Los sistemas de información de la cadena de suministro inician actividades y dan seguimiento a la información relacionada con los procesos, facilitan compartir información dentro de la empresa y los participantes de la cadena de suministro” (Bowersox, Closs, Cooper, p 98).

En el recibo de las mercancías y en el despacho, en la medida que se tenga el uso de las tecnologías y las comunicaciones las labores que se ejecutan, serán más eficiente y efectivas, generando mayor valor para las empresas de servicios, que en la actualidad piensan en el servicio al cliente que a la postre le significa poder consolidar su empresa ante la dura competencia que en el día a día debe enfrentar, sobre todo cuando existen pugnas que pueden obstaculizar los procesos logísticos en los centros de distribución de los operadores logísticos, la ayuda de una buena tecnología en el cargue y descargue de las mercancías implica manejar mejores tiempos en la ejecución

de las diferentes operaciones que son complementos al recibir o al despachar una carga, de igual forma esa tecnología se permite programar en forma anticipada todas las mercancías que deben llegar de los centros de distribución centrales, cuando se manejan redes a nivel local, regionales e internacionales.

“Un sistema de información completo inicia, vigila, ayuda en la toma de decisiones y generan los informes sobre las actividades requeridas para completar las operaciones y la planeación logística” (Bowersox, Closs, Cooper, p 100).

Los costos de las operaciones que se ejecutan al momento de recibir o despachar mercancías, van a disminuir en el momento que se cuentan con sistemas de tecnologías y comunicaciones, ya que este costo tiene su mayor incidencia en el costo de salarios que se le debe pagar al operario logístico, ya que la operación estará dirigida por el personal de recibo o despacho del centro de distribución, y en compañía del software eficiente que se manejen, la optimización estaría garantizada, manejando tiempo y espacio casi que perfectos en dichas labores.

Los operadores logísticos que existen en nuestro país la gran mayoría apuesta por el mejoramiento continuo de sus sistemas de información y comunicaciones, teniendo claridad, que hay que mantenerse en vanguardia, para que de esa forma puedan ser más competitivos en una actividad donde hay que marcar la diferencia, y de esa forma transmitir a sus clientes la confianza que estos necesitan, para confiar en el servicio que se le preste en el día a día.

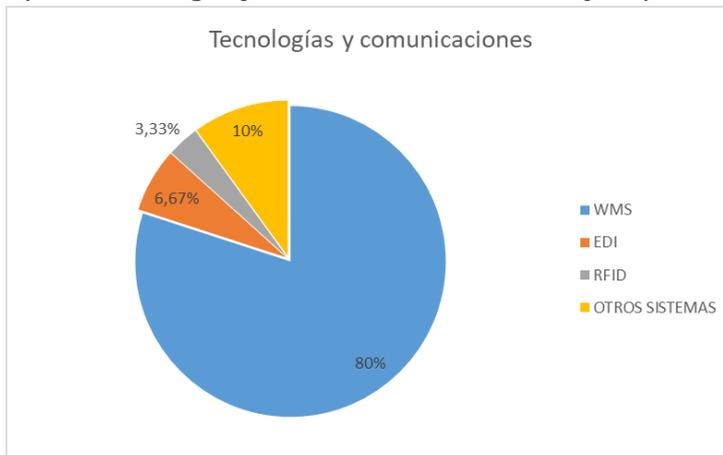
En nuestra investigación y tomando como referencia la fuente más importante en esta investigación, como lo es la fuente primaria, realizamos la siguiente pregunta a 30 operadores logísticos de nuestra ciudad Barranquilla y otras ciudades importantes de Colombia.

¿Qué tipos de tecnología y comunicaciones utiliza la empresa en el momento de hacer los recibos y despachos de las mercancías?

TABLA 2: TIPOS DE TECNOLOGÍAS Y COMUNICACIONES EN EL RECIBO Y DESPACHO.

Tecnologías y comunicaciones	Tabulación	% de uso de tecnología
WMS	24	80%
EDI	2	6.67%
RFID	1	3.33%
OTROS SISTEMAS	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente propia del autor.

Gráfico 2: Tipos de tecnologías y comunicaciones en el recibo y despacho.

Fuente propia del autor.

De acuerdo a lo que muestra la tabla 2, podemos decir que la mayoría de operadores logísticos utilizan el software de administración de almacén WMS, que es un sistema importante para el recibo y despacho de las cargas, y es una tecnología que hace que los procesos internos de los operadores logísticos funcione de una forma óptima, en este caso el 80% de los operadores lo utiliza y hace parte de una excelente herramienta, las otras tecnologías las maneja en menor importancia, pero dejando claridad que hoy por hoy los operadores logísticos utilizan las tecnologías y las comunicaciones con el objetivo de ser más competitivo en los mercados locales, nacionales e internacionales.

ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS CARGAS DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS

El almacenamiento es el resguardo de las cargas, con objetivos de mantener en forma intacta para cuando el cliente la necesite, no tenga ningún problema para su posterior despacho de mercancías.

“La selección del sistema de almacenamiento se basa primordialmente en el interés por mejorar de la densidad del almacenamiento y depende de las existencias físicas y de la rotación de los artículos que se encuentran en las tarimas de almacenamiento” (Frazelle y Sojo, 2006, p 123).

Los operadores logísticos manejan dentro su paquete de servicios, el almacenamiento como una alternativa para la generación de valor dentro de su estructura de negocio, brindándole una gran posibilidad de obtener ingresos que ayuden al desarrollo

económica de ente económico, hoy por hoy los operadores logísticos le brindan una solución a empresas que quieren tercerizar algunas de sus operaciones logísticas, brindándole una alternativa significativa al cliente de poder adquirir productos, que en algunos casos no se pueden conseguir con facilidad, esto debido a una serie de inconvenientes en el sistema de almacenamiento de las cargas.

Según Tompkins Associates (2010), un operador logístico es una empresa dedicada a la prestar servicios integrales de la logística en la cadena de abastecimiento, estas empresas de servicios tienen como su actividad principal el transporte y la distribución de las cargas, cada operador se caracteriza por el manejo de sus cargas en forma diferente, con su toque de organización diferente, pero al final todos deben manejar unos parámetros universales que lo maneja la logística de distribución de las cargas.

“Uno de los aspectos fundamentales del proceso logístico es la función de almacenamiento en los centros de distribución. El objetivo además de guardar la mercancía es proteger y conservarla adecuadamente en un periodo de tiempo y facilitar la labor de despacho cuando esta se requiera” (Mora, 2011, p 53).

La distribución de las cargas por parte de los operadores logísticos se puede realizar a nivel local, considerado la última milla de la logística, o se puede hacer en forma regional, nacional o internacional, para esto juega papel fundamental el modo y el medio de transporte que se utilice, y desde luego va a cambiar mucho de acuerdo a la distancia y al tipo de carga que se vaya a distribuir o a transportar.

En Colombia y en cualquier parte del mundo los operadores logísticos van a ofrecer el servicio de transporte y distribución de cargas, como su principal actividad, pero esto no significa que todos deben manejar la misma línea de mercancías, ya que los tipos de mercancías si van a ser variados, y cada operador se va especializar de acuerdo a su estructura organizacional y las políticas que cada empresa maneje en su planeación estratégica, que a postre es lo que condiciona los objetivos en el corto mediano y la largo plazo que tiene la empresa.

Sistema de almacenamiento que utilizan los operadores logísticos

Los operadores logísticos en sus centros de distribución manejan diferentes tipos de almacenamiento, esto de acuerdo con los tipos de cargas que maneje, los sistemas más utilizados son el almacenamiento al piso, y el almacenamiento por estanterías.

“Uno de los objetivos de la logística es conseguir la utilización óptima de los espacios disponibles. Para ello, previamente se deben analizar los parámetros que lo definen, es decir la superficie y el volumen” (Escudero, 2001, p 180).

En los sistemas de almacenamiento al piso podemos destacar los arrumes de tarimas, que son aquellos que se caracterizan por tener arrumes de cargas en toda la zona de almacenamiento, separados por las calles y los diferentes pasillos que existen en los centros de distribución de los operadores logísticos.

“El arrume de tarima se refiere a las cargas unitarizadas estibadas una sobre otras y almacenada sobre el piso en bloques de almacenamiento de 2 a 10 cargas de profundidad. Dependiendo del peso y la estabilidad de la carga” (Frazelle & Sojo, 2007, p124).

Recordemos que todos los operadores logísticos muchas veces no utilizan un sistema de almacenamiento definido, ya que su servicio puede ser solo el transporte y distribución de las cargas, pero algunos si lo tienen dentro de los servicios que presta, ahí la importancia de manejar un sistema de almacenamiento al piso o por estanterías, que puedan garantizar el resguardo y la protección de las cargas, que se deben mantener impecable, garantizando el mejor servicio al cliente que se pueda brindar.

Por otro lado, se puede decir que muchas veces se considera el sistema de almacenamiento por estanterías, como el más eficiente y efectivo en el momento de resguardar las mercancías, este sistema de almacenamiento se puede presentar con utilización de estanterías convencionales, las cuales se caracterizan por no tener profundidad, pero pueden existir algunas variedades entre las que destacan las estanterías de tarima de profundidad simple, o las estanterías de cajas sueltas entre otras.

Algunos operadores logísticos adoptan por tener estanterías compactas, que son aquellas que se caracterizan por tener profundidad, y las que más sobresalen son estanterías *drive-in-rack*, estanterías *drive-thru-rack*, pero también se pueden encontrar estanterías dinámicas y las estanterías móviles, como para mencionar las más importante, siempre considerando el tipo de mercancías que se estén resguardando o protegiendo, o muchas veces el operador logístico define con los tipos de carga que va trabajar, y de esta forma definirá su sistema de almacenamiento a utilizar en la prestación de los servicios de almacenamiento.

Por otro lado, muchos operadores logísticos utilizan los sistemas convencionales de almacenaje.

“Este sistema, denominado también almacén compacto, se puede utilizar tanto para productos paletizados, e implica un apilamiento de los productos uno encima de otro, formando bloques compactos en el almacén” (Anaya, 2008, p 54).

Utilizando nuestra fuente primaria en la cual miramos los tipos de sistemas de almacenamiento que utilizan los operadores logísticos.

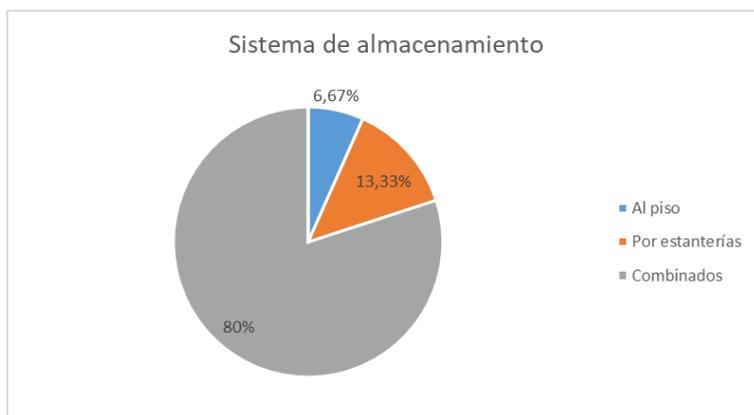
¿Tipos de sistema de almacenamiento que utilizan los operadores logísticos en la actualidad?

TABLA 3. SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO EN LOS OPERADORES LOGÍSTICOS.

Sistema de almacenamiento	Tabulación	% de almacenamiento
Al piso	2	6.67%
Por estanterías	4	13.33%
Combinados	24	80%
Otros sistemas	0	
Total	30	100%

Fuente propia del autor.

Grafica 3:



Fuente propia del autor.

De acuerdo a lo que muestra la tabla 3, en donde se analizan los sistemas de almacenamiento que utilizan los operadores logísticos, podemos decir que el 80% de los operadores logísticos utiliza sistemas combinados de almacenamiento al piso y estanterías con un 80%, esto significa que utilizar parte de estanterías para el almacenamiento, y parte de almacenamiento al piso le da mayor solides al almacenamiento de las cargas y por ende más opciones para un excelente rendimiento en el resguardo y protección de las cargas, en conclusión tener las dos opciones de almacenamiento permite prestar un mejor servicio en las operaciones de almacenamientos de las cargas.

En cuanto a los tipos de estanterías que más utilizan los operadores logísticos, manejando nuestra fuente primaria, y realizamos las siguientes preguntas.

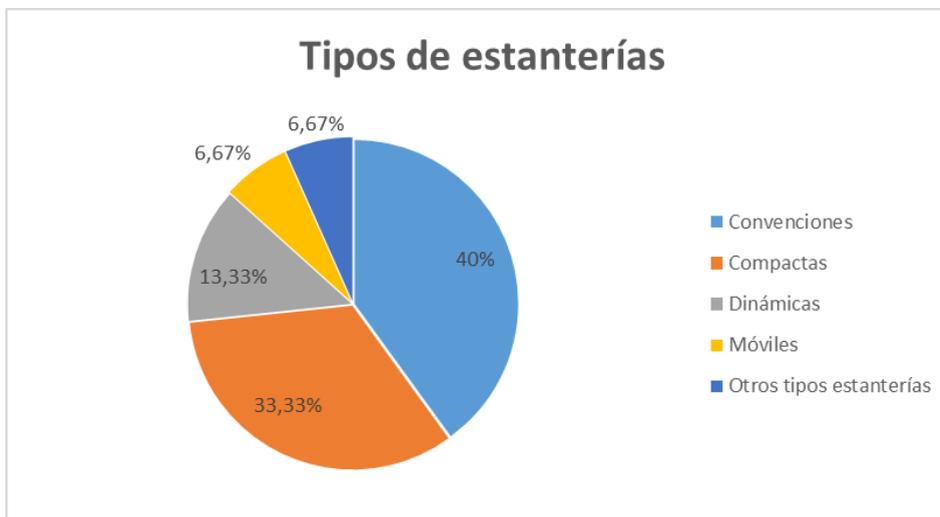
¿Qué tipos de estanterías utiliza el operador logístico para el almacenamiento de las cargas?

TABLA 4. ESTANTERÍAS UTILIZADAS POR LOS OPERADORES LOGÍSTICOS.

Tipos de estanterías	Tabulación	% de tipo de estanterías
Convenciones	12	40%
Compactas	10	33.33%
Dinámicas	4	13.33%
Móviles	2	6.67%
Otros tipos estanterías	2	6.67%
Totales	30	100%

Fuente propia del autor.

Grafica 4:



Fuente propia del autor.

En la tabla 4 se muestra los tipos de estanterías que más utilizan los operadores logísticos para realizar el almacenamiento de las cargas, y vemos que los dos tipos de estanterías que más utilizan son las estanterías convenciones, que se caracterizan por no tener profundidad, con 40%, de igual forma también utilizan la estantería compacta con un 33.33%, las dinámicas con 13.33%, las móviles y otros estanterías con 6.67%, en conclusión los tipos de estanterías que más utilizan los operadores logísticos son las estanterías convencionales y las estanterías compactas.

Parque automotor que se utiliza para la distribución de las cargas en zonas urbanas de las principales ciudades

En la actualidad el parque automotor que se utiliza, para la distribución de las cargas en zonas urbanas en las diferentes ciudades de Colombia, se adapta a las normas sobre la movilización de los vehículos en sitios especiales de las grandes ciudades, esos camiones que circulan, repartiendo las encomiendas y las paqueterías que son fundamentales en los procesos económicos, hacen parte de la estructura logística de nuestro país, hoy por hoy la logística del transporte y la distribución de las cargas en países subdesarrollados como Colombia, deberán marcar diferencia considerable, para que su aporte sea fundamental en el desarrollo de las diferentes regiones de nuestro nación.

“Hablar del parque automotor del transporte terrestre de las cargas en zonas urbana de Colombia es estar en frente del movimiento de la economía colombiana sobre ruedas. Se puede decir que casi el 100% de la carga que se distribuyen en todo el país lo hacen por medio del transporte terrestre de carga” (Silvera y Mendoza, 2017, p 23).

Los operadores logísticos manejan centros de acopio en las grandes ciudades de nuestro país, todo esto es pensando siempre en que la distribución y el transporte se haga de una forma más eficiente y efectiva y que las cargas puedan llegar en tiempos óptimos a su destino final, los clientes siempre esperan un mejoramiento del servicios por parte de los operadores logísticos o empresas que presten su servicio en la entrega oportuna de todas las mercancías que deberán llegar sin ninguna clase de problemas e inconveniente, y hacer del servicio la mejor forma de aportar valor a la economía, que cada día espera mejores resultados de los protagonistas de la logística integral.

“De una forma sencilla, se establece que la función del transporte se ocupa de todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con las necesidades de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unas condiciones de seguridad, servicio y costo” (Mora, 2011, p 6).

De acuerdo con el estudio realizado con la nuestra de 30 operadores logístico, y referente al parque automotor que estos utilizan, se preguntó lo siguiente:

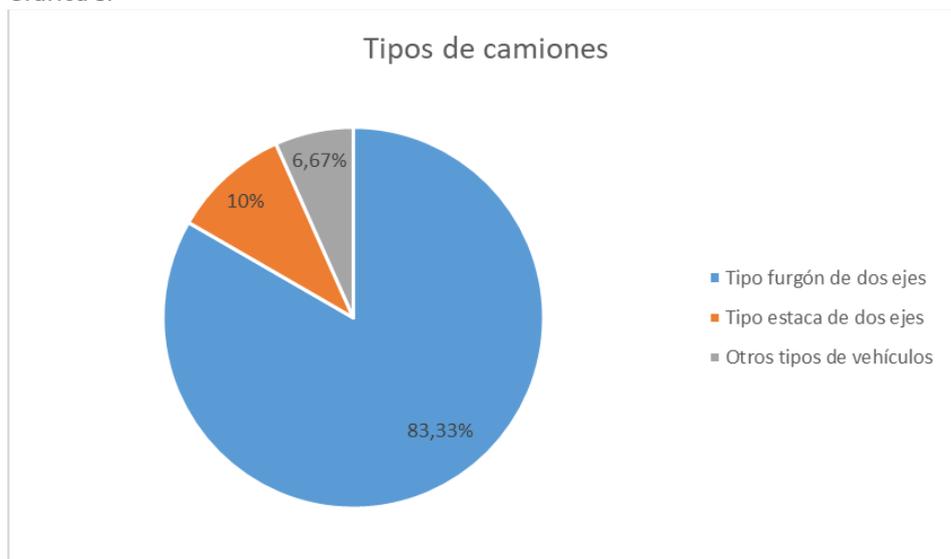
¿Qué tipos de camiones utilizan para el transporte y distribución de las cargas en zonas urbanas de las diferentes ciudades de Colombia?

TABLA 5. TIPOS DE CAMIONES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LAS CARGAS.

Tipos de camiones	Tabulación	% tipos de camiones
Tipo furgón de dos ejes	25	83.33%
Tipo estaca de dos ejes	3	10%
Otros tipos de vehículos	2	6.67%
Total	30	100%

Fuente propia del autor.

Grafica 5:



Fuente propia del autor.

Como podemos observar en la tabla 20, la gran mayoría de operadores logísticos utilizan los camiones tipo furgón de dos ejes para repartir y distribución de las cargas en zonas urbanas, lo que quiere decir que la estrategia de los operadores logísticos sigue dando resultados en el transporte y distribución, llevando las cargas a las grandes plataformas, en donde seguramente lleguen en camiones con mayor número de ejes, para posteriormente sean distribuidas en camiones de dos ejes que son los que efectivamente pueden circular por las zonas urbanas, de la misma forma la distribución se puede realizar, utilizando otros tipos de vehículos entre los que podemos destacar, las motos, las bicicletas, carretillas o carros pequeños adaptados a las circunstancias en la distribución, y dependiendo del tipo de carga que se vaya a transportar.

Trazabilidad en la distribución de las cargas en zonas urbanas

El seguimiento y la trazabilidad de los camiones que ejecutan las diferentes rutas en zonas urbanas que utilizan los operadores logísticos, es una necesidad perentoria, en la cual se utiliza la tecnología y las comunicaciones como herramientas que faciliten el monitoreo de las diferentes rutas del transporte y distribución que tienen estas empresas que ofertan servicios logísticos en general.

“Trazabilidad hacia adelante. Es el seguimiento que se le realiza a un producto hasta llegar al consumidor final, después de este paso los productos quedan fuera del control de la empresa” (Rojas, Guisao, Cano, 2011, p 172).

Recordemos que pueden existir tres tipos de trazabilidad, que son: trazabilidad hacia atrás, que es aquella que identifica el origen del productos, en la cual se analiza en forma sistemática las diferentes etapas que ha sufrido el producto desde sus inicios en la materia prima; la trazabilidad interna, que es aquella que su análisis lo hace desde el momento en que ingresan los productos, y el seguimiento interno del productos, hasta que se dé el despacho de las mercancías; y por último la trazabilidad hacia adelante, que analiza toda la etapa de transporte y distribución de las mercancías hasta que llega al consumidor intermedio y final.

Para los operadores logísticos, el seguimiento y la trazabilidad son herramientas que le permiten, hacer análisis sistemáticos del recorrido en el transporte y distribución de las cargas, con el objetivo siempre de mantener el control en el caso de cualquier contingencia que se pueda presentar en el momento de hacer las diferentes rutas de la última milla y de igual forma en el seguimiento de la logística de millas superior. El seguimiento o monitoreo de las rutas le permite un mejor servicio al cliente, en donde se refleja una radiografía casi que de forma inmediata de las operaciones de distribución de las cargas en tiempo y espacio real.

En el estudio realizado a los operadores logísticos en el tema de trazabilidad, se hizo la siguiente pregunta:

¿Utilizan un sistema de trazabilidad para el seguimiento y monitoreo de los camiones que realizan rutas locales y nacionales?

TABLA 6. UTILIZACIÓN DEL SISTEMA DE TRAZABILIDAD EN LAS RUTAS DE CAMIONES.

Utilizan la trazabilidad	Respuestas	% utilizar la trazabilidad
Si	26	86.67%
No	4	13.33%
Total	30	100%

Fuente propia del autor.

Grafica 6.



Fuente propia del autor.

En la tabla 6, se indica que la mayoría de los operadores logísticos en nuestro país utilizan un sistema de trazabilidad para realizar el seguimiento y monitoreo de los camiones que hacen rutas locales y nacionales, solo una pequeña parte de los operadores logísticos no utilizan este sistema para hacer el seguimiento de su parque automotor.

En este análisis que hemos realizado a los principales operadores logísticos de nuestro país, nos está indicando que hoy por hoy manejar la tecnología en sistema de trazabilidad marca ventajas competitivas que el cliente lo está analizando en todo momento y hace parte de su decisión en el momento de seleccionar la empresa que le brinde confianza para el envío de las cargas.

“Seguimiento de las cargas son interfaces con rastreo GPS, con tecnología de seguimiento, con los lectores de código de barra y la transmisión de datos en tiempo real” (Mora, 2014, p 207).

Por otro lado, siguiendo con las preguntas del seguimiento y la trazabilidad de las cargas, se analizó también la trazabilidad interna que se les hace a las cargas, desde el momento que se hace el descargue de las mercancías hasta su posterior cargue en la cual debe iniciar el proceso de distribución de las mercancías.

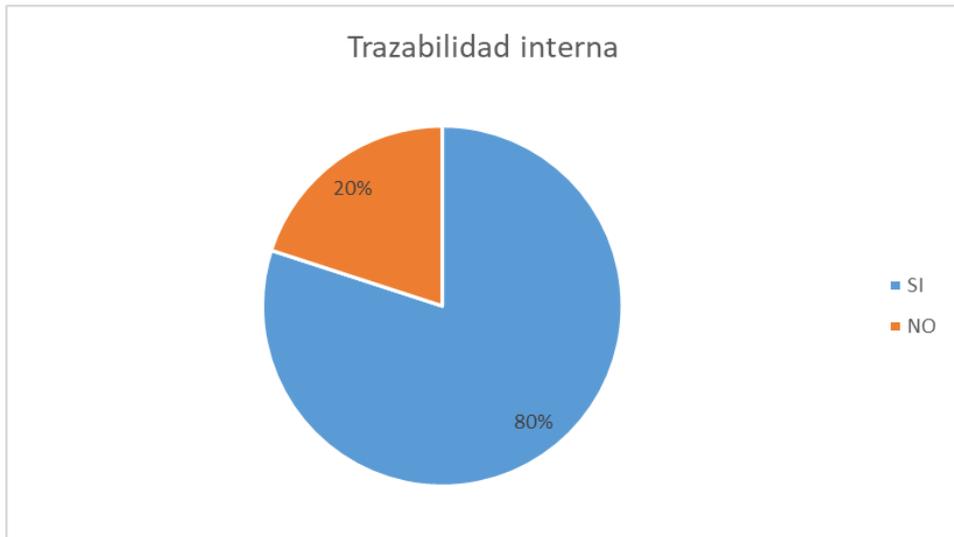
¿La empresa realiza el seguimiento interno de las cargas desde que se hace el descargue hasta que se realiza el cargue?

TABLA 7. TRAZABILIDAD EN LAS OPERACIONES INTERNAS DE OPERADORES LOGÍSTICOS.

Trazabilidad interna	Respuestas	% de trazabilidad interna
Si	24	80%
No	6	20%
Total	30	100%

Fuente propia del autor.

Grafica 7:



Fuente propia del autor.

Como podemos observar en la tabla 7, en la cual se analiza el sistema de trazabilidad interna, la gran mayoría de los operadores logísticos realizan seguimiento a sus

operaciones internas desde que llega la carga hasta el momento de que se realiza el cargue, comenzando un nuevo proceso de seguimiento de operaciones a lo largo y ancho de la distribución de las cargas.

Contratación del almacenamiento y otros servicios de los operadores logísticos

Se dice que un operador logístico está en la capacidad de contratar con empresas los servicios de almacenamiento, manejo de carga, control de inventarios, indicadores y reporte, bodegaje, manejo de bodega, embalajes, consolidación de embarques, transporte, selección de transporte, contratación y control de fletes, toma de pedido, procesamiento de pedido, control de inventarios, selección de proveedores, auditoría logística, devoluciones de productos, atención de reclamos, sistemas de información entre otros siempre y cuando cuente con la infraestructura y las herramientas para brindar un excelente servicio.

“Los operadores logísticos están haciendo las funciones y/o actividades de la logística que tradicionalmente habían sido llevada a cabo por la propia organización, en resumen, están prestando servicios de tercerización” (Mora, 2011, p190).

Es de aclarar que no todos los operadores logísticos cumplen con actividades de tercerizar las operaciones de las empresas, algunos se dedican simplemente a prestar servicios de paquetería y encomiendas, o almacenamiento.

De acuerdo con nuestra investigación de fuente primaria compartimos una serie de respuestas que manejan los operadores logísticos en relación a las contrataciones que ellos realizan con las empresas hoy por hoy.

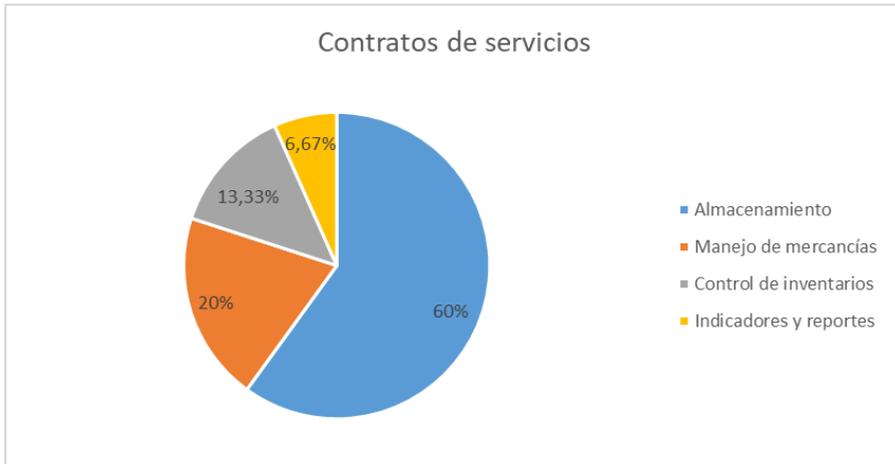
¿Qué tipos de contratos realiza con mayor frecuencia el operador logístico?

TABLA 8. TIPOS DE CONTRATOS REALIZADOS POR LOS OPERADORES LOGÍSTICOS.

Contratos de servicios	Tabulación	% de tipo de contratos
Almacenamiento	18	60%
Manejo de mercancías	6	20%
Control de inventarios	4	13.33%
Indicadores y reportes	2	6.67%
Total	30	100%

Fuente propia del autor.

Grafica 8:



Fuente propia del autor.

De acuerdo con lo que nos muestra la tabla 8 en relación con los tipos de contratos que realizan los operadores logísticos, podemos ver que la gran mayoría, realiza contratos para el manejo de almacenamiento de cargas, y esto representa el 60%, le siguen manejo de mercancías con un 20%, luego control de inventarios con un 13.33% y finalmente indicadores y reportes con un 6.67%.

En conclusión, podemos analizar que la gran mayoría en tipos de contratación que manejan con las empresas este almacenamiento, pero debemos tener en cuenta que existen otros servicios que más adelante en nuestra investigación estaremos analizando, como el caso del servicio del transporte de las cargas.

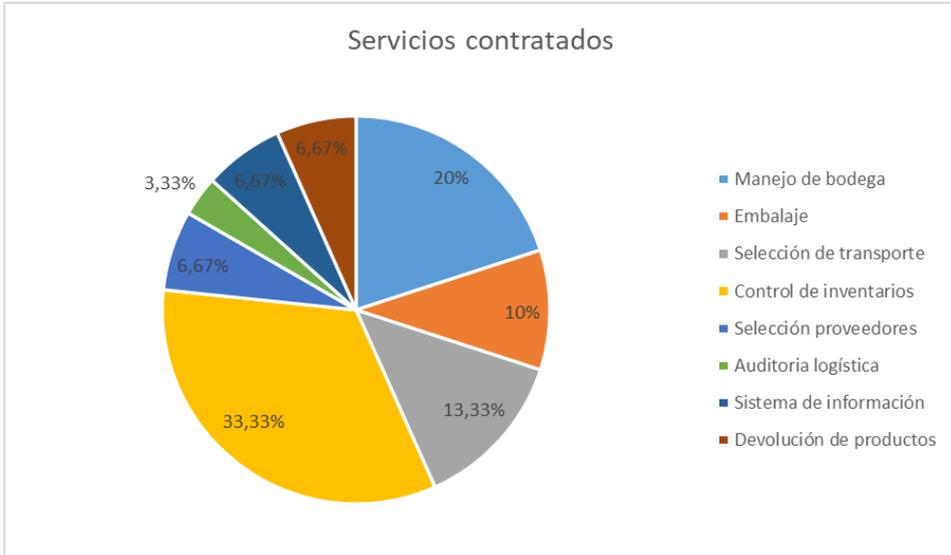
¿Otros tipos de servicios contratados por los operadores logísticos?

TABLA 9. OTROS TIPOS DE SERVICIOS CONTRATADOS POR LOS OPERADORES LOGÍSTICOS.

Servicios contratados	Tabulación	% de servicios contratados
Manejo de bodega	6	20%
Embalaje	3	10%
Selección de transporte	4	13.33%
Control de inventarios	10	33.33%
Selección proveedores	2	6.67%
Auditoria logística	1	3.33%
Sistema de información	2	6.67%
Devolución de productos	2	6.67%
Total	30	100%

Fuente propia del autor.

Grafica 9:



Fuente propia del autor.

De acuerdo a lo que muestra la tabla 9, sobre los otros servicios contratados por los operadores logísticos, podemos decir que efectivamente las empresas contratan a los operadores logísticos en servicios variados a los tradicionales que nosotros conocemos, es el caso del manejo de bodegas, el control de los inventarios, la selección del transporte, los sistemas de información e incluso las devoluciones de los productos, con estos nos damos cuenta que los operadores logísticos son importantes para el manejo de los inventarios de las gran mayorías de empresas, que depositan la confianza de algunos procesos logísticos a empresas que se dedican a prestar servicios logísticos. En conclusión, en la actualidad existen muchos servicios que prestan los operadores logísticos y que utilizan las empresas para fortalecer sus sistemas logísticos con el objetivo de prestar un mejor servicio al cliente y por ende generar mayor valor en todas sus actividades económicas.

CONCLUSIÓN

Este capítulo de libro dedicado a los operadores logísticos es producto de investigación de desarrollo tecnológico, tomando un gremio muy importante que jalona toda la economía de nuestro país, los operadores logísticos hoy por hoy son empresas de servicios dedicados principalmente al transporte, almacenamiento y distribución de las mercancías, en este trabajo hemos observado que los operadores logísticos mueven gran parte de la economía de la región y las principales ciudades de nuestro país,

que prestan servicios a las personas naturales y jurídica en lo que tiene que ver con asesorías logísticas en transporte, distribución, almacenamiento, empaque, embalajes entre otros servicios, manejando estrategias que ayudan al buen desarrollo de las actividades y procesos que son necesarios para la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano.

Los operadores logísticos son empresas necesarias en la estructura organizacional de nuestro sistema económico, en la cual su gran desarrollo se maneja con planes de mercadeo, en la cual centran todos sus esfuerzos para la generación de valor y rentabilidad que se dan periodos tras periodos, y que le ayudan a mantenerse en los mercados nacionales e internacionales.

Los operadores logísticos ponen a disposición de las empresas todo su conocimiento en administrar procesos logísticos, así como el manejo de las diferentes cargas que se mueven por toda la economía de una nación, para esto ellos cuentan con una flota de equipos de transportes que algunas veces son propias y otras veces son contratadas, siempre con el objetivo de satisfacer al cliente en todas las condiciones que ellos en el día a día le están exigiendo.

Nuestra investigación base se realizó en la ciudad de Barranquilla, pero en ningún momento se dejó de mirar otras ciudades que son importante para el país, y en la cual los operadores logísticos transportan y administran las mercancías con objetivos claros de satisfacción de clientes.

En la investigación realizada con los operadores logísticos nos pudimos dar cuenta que utilizan estrategias de generación de valor de economía de escala, de manejo de tecnologías, consolidación de cargas, empaques y embalajes estratégicos la gran mayoría tomados de la logística integral que le ha servido como base en la ejecución los procesos que se dan a la gran mayoría de las empresas en general.

El gran aporte que se le hace a esta investigación fue tomado de la fuente primaria, en la cual a través de unos encuestas y un trabajo de campo hecho con 30 operadores logísticos, se llegan a unas conclusiones reales que aporta el documento, teniendo en cuenta que son vivencias reales en los últimos meses de estas empresas que prestan servicios de transporte, distribución, almacenamiento y otros servicios y asesorías en general, todas estas preguntas y respuestas se podrán encontrar a lo largo y ancho de la investigación que realizamos con los operadores logísticos en general.

RECOMENDACIONES

El sector de los operadores logísticos en nuestro país están creciendo en el día a día, a tal punto que la tecnología de todos sus procesos se ha puesto como prioridad con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente, los autores recomiendan a los operadores logísticos seguir en vanguardia y tecnificación de todas las operaciones manejando una estructura planificada en la cual se tenga claro los objetivos que se persiguen en el corto, mediano y largo plazo, en los diferentes temáticas que se maneja a lo largo y ancho de este capítulo de libro, los autores le han dado una importancia significativa a la fuente primaria, de tal forma se pueda aprovechar las fortalezas y las debilidades que se tengan, y que a través de las encuestas se puedan revelar para posteriormente llevarlas a la práctica.

Las principales tareas que desarrollan los operadores logísticos como son el transporte y el almacenamiento, hay que analizarlo poniéndole la lupa para poder encontrar posibles fallas en su estructura, y poderle dar las soluciones en forma casi que inmediata, teniendo en cuenta que estos dos servicios son vitales para que el operador logístico se pueda mantener en los mercados en las cuales ellos están compitiendo, el servicio de la logística en lo que se refiere al transporte, distribución, almacenamiento y asesorías en general cada día debe estar en continuo mejoramiento para poder alcanzar los objetivos que fueron trazados desde un principio en la planeación estratégicas que realizan las empresas que se dedican a estas actividades en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministros. 5a Ed.* Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. y Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros. 2a Ed.* México: Editorial Mc Graw Hill.
- Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional. Universidad del Norte.* Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- Long, D. (2006). *Logística internacional: Administración de la cadena de abastecimiento.* México: Editorial Limusa Noriega Editores.
- Mora, L. A. (2008). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes.* Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- Wonnacott, P. y Wonnacott, R. (1996). *Economía. 4a Ed.* España: Editorial Mc Graw Hill.
- Lobato, F. Villagra, F. (2010). *Gestión logística y Comercial.* España: Editorial Macmillan S.A.

- Mauleon, M. (2014). Transporte Operaciones, Redes. España: Editorial Ediciones Diaz Santos.
- Escudero, J. (2005). Almacenaje de productos, comercio y Marketing. España: Thomson SPAIN.
- García, A. (2001). Almacenes, planeación, organización y control. 3 ed. México: Trillas.
- Mora, L. A. (2011). Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mora, L. A. (2014). Logística del transporte y distribución de carga. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Murillo, J. A. (2004). Exportar e internacionalizarse, 4 Ed. Colombia: 3R Editores.
- Peña, C. (2017). Manual de transporte para el comercio internacional. 2 Ed. México: Alfaomega.
- Ritchie Bros (2017). RB. Disponible en: <https://www.rbauction.es/>
- Rojas, M. D., Closs, Guisado, E. y Cano, J. (2011). Logística integral. Colombia: Ediciones de la U.
- Silvera, R. y Mendoza, D. (2017). Costos logísticos del transporte terrestre de la carga en Colombia. 1a Ed. Colombia: Educosta.



CAPÍTULO 5

La Mcdonalización de Latinoamérica como impulso al posicionamiento de las franquicias internacionales de comidas rápidas en Colombia

Aland Jean Becerra Rodriguez

Diana Marcela García Tamayo

Danielle Nunes Pozzo

Katherine Rosa Reales Correa

Eillyn Margarita Calvo Coronado

Resumen: El artículo tiene como finalidad analizar la “Mcdonalización” de Latinoamérica como impulso al posicionamiento de las franquicias internacionales de comida rápida en Colombia. La metodología utilizada fue bajo el paradigma positivista, no experimental, transeccional, descriptiva y de campo. Para la recolección de información se utilizaron encuestas y entrevistas a los administradores y consumidores de restaurantes de comida rápida. Los resultados arrojan que las franquicias han traído la oportunidad para que empresarios del país puedan invertir o generar la posibilidad de desarrollar negocios, expandiendo marcas posicionadas, replicables y probadas que quieran llegar a la región.

Palabras clave: Mcdonalización, Latinoamérica, franquicias, comida rápida.

Abstract: The purpose of the article is to analyze the “ McDonaldization “ of Latin America as a boost to the positioning of international fast food franchises in Colombia. The methodology used was under the positivist, non-experimental, transectional, descriptive and field paradigm. Surveys and interviews with managers and consumers of fast food restaurants were used to collect information. The results show that franchises have brought the opportunity for entrepreneurs in the country to invest or generate the possibility of developing business, expanding positioned, replicable and proven brands that want to reach the region.

Keywords: McDonaldization, Latinamerica, franchises, fast food.

INTRODUCCIÓN

La presencia de franquicias internacionales como modelo de negocio que facilita a los empresarios la expansión nacional e internacional de sus marcas en la ciudad de Barranquilla es una realidad desde los últimos diez años; gracias a la internacionalización de marcas y a la globalización de mercados, dando paso al intercambio de bienes y servicios entre países latinoamericanos y el resto del mundo.

Con la ayuda de acuerdos y tratados comerciales se incrementaron las exportaciones, licencias, franquicias y la inversión extranjera en la nación, ejemplo de ello se encuentra el Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado y en vigencia entre diferentes países latinoamericanos y Estados Unidos (OEA, 2020). Hoy en día es común ver calles y grandes avenidas de ciudades de América Latina con anuncios, símbolos y marcas estadounidenses. Esto se ha logrado principalmente por la aceptación de los bienes y servicios que estas marcas ofrecen.

Para que se logre un posicionamiento de marcas estadounidenses, es necesario que se presente una adopción cultural en la población latinoamericana. Esta culturización es conocida como “Mcdonalización de la sociedad” (Ritzer, 1996), que consiste en la extensión de los hábitos de consumo estadounidenses alrededor del mundo, incluyendo la adaptación de formas estandarizadas de producción en las distintas empresas para ofrecer los productos sin variación a los consumidores.

Con respecto al sector de restaurantes en Latinoamérica, este ha sufrido con el proceso de Mcdonalización de la región y el desarrollo de franquicias tales como Mc Donald’s, KFC, Burger King y Subway, entre otras, ha afectado las cifras de ventas de los restaurantes tradicionales. Por ejemplo, en Colombia el 65% de las franquicias de restaurantes son internacionales, siendo el 20% de estas de origen estadounidense. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2016); adicional a esto, el 95% de las franquicias sobreviven al quinto año de vida frente a un 60% de negocios propios que cierran sus puertas al segundo año de su apertura” (Molina, 2006), esto hace notar que los restaurantes tradicionales o de marca propia se encuentran en una desventaja notoria con respecto a sus partidarios franquiciados.

En función de lo expuesto es considerar los aspectos fundamentales que componen la Mcdonalización, y el posicionamiento de las franquicias de comidas rápidas en Colombia para identificar el nivel de aceptación y posicionamiento de las franquicias internacionales en la ciudad de Barranquilla.

ASPECTOS QUE COMPONEN LA MCDONALIZACIÓN DE LATINOAMÉRICA

Mcdonalización es el proceso mediante el cual la sociedad norteamericana y del mundo han empezado a adoptar los principios de funcionamiento de los restaurantes de comidas rápidas, los cuales incluyen eficacia, que implica hacer las cosas de la mejor manera para que todo marche bien; cálculo, que implica enfocarse en los elementos cuantificables, es decir que la cantidad en los productos es importante; predicción, que implica que no existe factor sorpresa, es decir que todos los consumidores saben con que se encontraran en todo lugar y momento; y por último control, que implica la forma y los métodos que empresarios buscan para ejercer controles y la sustitución de personas por tecnología (Ritzer, 1996).

Considerando que Latinoamérica es una mezcla de diversas culturas, aún priman sus tradiciones y costumbres, sin embargo, es una región permisiva en la adopción de nuevos estilos de vida. Argudo & Cordero (2011) sustentan que America de Sur siempre estará sufriendo procesos de evolución cultural adquiriendo formas más homogéneas debido a una falta de cultura o identidad pura; esto indica que la población latinoamericana, si bien ha heredado rasgos de cada uno de sus colonizadores y poblaciones históricamente mezcladas, culturalmente están dispuestos a adoptar otras costumbres, hábitos y estilos de vida, como ha ocurrido en esta área geográfica desde lo que se llama el inicio de la globalización, donde la apertura hacia mercados internacionales ha traído consigo la modernidad de Europa y sobretodo Norteamérica.

Después de importantes procesos como el descubrimiento, colonización y desarrollo de las teorías del Comercio Internacional, la globalización hizo parte de los aspectos primordiales para el ingreso y apertura de nuevos mercados. De acuerdo a Hernández (2016) esta condujo a la generación de redes de relaciones entre naciones y empresas, convirtiéndose en la responsable de la transmisión de acontecimientos entre países, socios comerciales, y por ende sobre sus organizaciones. Actualmente, existe evidencia de más de 100 acuerdos y tratados comerciales firmados y en vigencia entre países Latinoamericanos y el resto del mundo.

Uno de los aspectos fundamentales que se presentan en la adopción de la cultura está relacionado con el aumento de los procesos de migración de pobladores latinos a economías desarrolladas como Estados Unidos y países de Europa, solo en el año (2016) el Departamento Administrativo Nacional de Estadística Colombiano (DANE) registro entradas y salida 2'490.718 personas, aumentando 1,7% con respecto al año anterior. En función de lo expuesto, sumado a los medios de comunicación, el aumento de procesos

de integración económica y la migración en búsqueda del sueño americano son algunos de los aspectos que han permitido la construcción de una identidad latinoamericana basada en el estilo de vida estadounidense.

Desde los años 90's, cuando inició el desarrollo de infraestructura comercial como supermercados, hipermercados y centros comerciales, el comportamiento de los latinoamericanos experimentó nuevas formas de ventas, consumo y producción incluyendo programas, series y películas estadounidenses que han llevado a la población latinoamericana a la imitación de hábitos, costumbres y estilos de vida (Cristoffanini, 2011). De acuerdo con lo anterior, se han generado hábitos y costumbres enfocados a la acelerada rutina de los consumidores; es así como el establecimiento de restaurantes y cualquier tipo de negocios que involucre la rapidez, eficacia, producción en serie, estandarización y el control, han tenido buena aceptación, denominándose empresas McDonalizadas.

TENDENCIAS DE MCDONALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA.

Teniendo en cuenta el concepto de McDonalización, la bagaje histórico, y los aspectos que lo componen, se hace necesario identificar la relación de este con las conductas, estilos de vida y costumbres de los latinoamericanos.

Latinoamérica ha adoptado el estilo de vida norteamericano, es así como el aumento de alimentos procesados, consumo de comidas rápidas y demás procesos que demandan urgencia, eficacia, control, predictabilidad y cuantificación se ha hecho notar. De acuerdo a Organización Mundial de la Salud & Organización Panamericana de la Salud, (2015) En América Latina, el número per cápita de compras de comida rápida aumentó 38,9% . Las compras latinoamericanas de comida rápida por habitante crecieron de manera continua en todos los países excepto Argentina. También se evidencia que en países como Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Perú y República Dominicana aumentaron al doble o más, mostrando este como uno de los aspectos relevantes en la evolución de una sociedad mcdonalizada.

Otro aspecto relevante en una sociedad mcdonalizada es lo mencionado por Ritzer (1996) es que "la comida de casa imita a menudo las comidas de los restaurantes de comida rápida . Los alimentos congelados, los productos directamente para el microondas, y los platos precocinados se encuentran constantemente en los menús familiares, disminuyendo tiempo a la hora de cocinar". Esta situación hace notorio que artefactos como los microondas, procesadoras de alimentos, comida procesada, congelados o listos para consumir se han incluido en la gastronomía, mostrando así que la población latinoamericana empieza a mostrar un cambio de lo tradicional a

lo moderno, ejemplo de esto es lo expuesto por la Organización Munidal de la Salud & Organización Panamericana de la Salud (2015) donde manifiesta que, las ventas de productos ultraprocesados en tiendas al menudeo y locales de comida rápida aumentaron en forma sostenida logrando en el 2013 un aumento del 50% en toda latinoamerica.

De acuerdo a Soto (2015), El 70% de los consumidores latinoamericanos prefiere hacer compras por internet, incluso si son mercados minoristas. Lo que involucra un hábito de consumo que refleja la tendencia americanizada de optar por nuevas alternativas en canales de distribución, el manejo de plataformas web y aplicaciones. Esta situación podría evidenciarse como una acción eficiente que permite disminuir el tráfico de cliente en los locales, negocios y restaurantes, además que evita al consumidor gastos adicionales en movilización y tiempo. Ritzer (1996) menciona que; empresas que brinda la posibilidad de adquirir artículos desde el hogar genera al consumidor comprar de manera más eficiente. Evidenciando otro aspecto que relaciona la mcdonalización con el nuevo estilo de vida de los latinoamericanos.

La incursión de algunos rasgos de la cultura norteamericanas en la costumbre de los latinoamericanos ha permitido definir su nuevo perfil de consumo, es así como en la tabla 2 se describe la relación de la tendencia del consumo de los habitantes de América del sur con la actual con la mcdonalización.

CUADRO 1. RELACIÓN DE LA TENDENCIA DE CONSUMO LATINOAMERICANO CON LA MCDONALIZACIÓN.

No.	Tendencias de consumidores en Latinoamérica	Aspectos que se relacionan con la mcdonalización
1	Inmigración: Con la llegada de nuevas personas, la integración se vuelve un asunto importante en 2016.La compleja crisis de los refugiados en Europa también impactó en América Latina. Esto es parte de un cuadro más grande, la región ha aumentado el número de inmigrantes en los últimos años. Y, como resultado, se ha vuelto más diversa; aumentando la tolerancia hacia la diversidad.	Mayor oferta para los consumidores
		Permite la entrada de nuevas costumbres
		La competencia en una sociedad igualitaria

2	Aventureros urbanos: Los latinos acogen nuevas formas de transporte urbano. La urbanización se acelera en América Latina más rápido que en cualquier otra parte del mundo. Con más personas viviendo en ciudades, hay más oportunidades, elecciones y experimentación. Esto implica también mayor inversión en infraestructura, incluyendo vías y otras formas de transporte.	El aumento de población y crecimiento vehicular permite el desarrollo de Latinoamérica.
		Centros comerciales y grandes superficies para la consecución de nuevos productos.
		Producción en serie y racional de vecindarios y/o barrios.
3	Fin de la espera: Los profesionales de América Latina, de clase media, están experimentando mayores ingresos y jornadas más largas de trabajo. El resultado: los consumidores de la región nunca se han sentido más presionados por el tiempo. Las marcas deben tener como prioridad estar ahí cuando los consumidores lo necesiten, ofreciendo servicios al toque de un botón y reduciendo sus tiempos de espera a cero.	Rapidez como aspecto principal de la eficacia.
		Tiempos de espera mínimos
		Ubicación estratégica de negocios.
4	Intercambios valiosos: Los latinos son fanáticos de las redes sociales. A través de las redes, los consumidores interiorizaron que la interacción es posible en cualquier momento, con cualquier persona y marca. Ahora, quieren más que hablar. Este año, los consumidores latinos buscarán llevar sus interacciones con las marcas a otro nivel. Significa que muchos están dispuestos a cooperar con las marcas con el fin de servir a un propósito superior.	Contacto directo con otras culturas.
		Contacto directo entre productor y consumidores.
		Nuevas estrategias de marketing
5	Masas organizadas: América Latina vivió un gran crecimiento en las micro y pequeñas empresas durante los 10 años. Los trabajadores que fueron una vez empleados de grandes compañías empezaron sus propios negocios y muchos de ellos ingresaron a la economía informal.	Oportunidades de independencia en las pequeñas y medianas empresas.
		Oportunidades de independencia en las franquicias.
		Nuevas empresas mcdonalizadas.

Fuente: Elaboración Propia Basado Trendewatching , 2017.

Los consumidores de América latina han empezado a experimentar cambios que permitieron el ingreso de ofertas internacionales en los mercados locales, es así como el estilo de vida americano ha sido tomado como referente para adoptar algunas costumbres, la tabla 2 muestra como la mcdonalización del área geográfica en mención logra influenciar las principales tendencias de los consumidores.

El aumento migratorio en esta área geográfica ha permitido la entrada de nuevas costumbres y culturas a la sociedad latinoamericana. Eso ha permitido que la oferta de productos sea mayor, más variedad teniendo en cuenta que empezaron a existir necesidades distintas en el mercado. Como rasgo de la mcdonalización existe una diversificación de productos de distintas partes del mundo a lo que Ritzer (1996) denomina como “sociedad más igualitaria”. Es decir, una sociedad con más alternativas en el consumo.

Así mismo, el aumento poblacional implica crecimiento en las necesidades y a su vez oportunidad de marcas nacionales e internacionales de ofrecer sus bienes y servicios. Esto permitió inicialmente la apertura de centros comerciales y grandes plataformas comerciales en la que los consumidores pudieran obtener sus mercancías. Por otro lado, Ritzer (1996) relaciona el aumento de la población con la producción en serie y racional de viviendas, en las que se construyen barrios enteros con viviendas de características similares e incluyendo negocios que satisfagan las necesidades de los pobladores, entre estas los restaurantes de comidas rápidas.

Sin duda uno de los principales aspectos de la mcdonalización se refleja en la eficacia, es así como la rapidez en la obtención de los productos se convierte en una de las demandas de los consumidores. Tiempos de espera mínimos, posibilidad de evitar largas filas o disminuir tiempo en la movilización (domicilio), disminuir tiempos de búsqueda en aparcamientos (drive-thru o entrega directamente a los vehículos) y el aumento de negocios y/o tiendas de conveniencia en lugares estratégicamente ubicados se convierten en rasgos que muestran a los latinoamericanos como consumidores mcdonalizados.

Otro termino que se tiene en cuenta, no solo en la mcdonalización si no en el concepto de globalización, son las redes sociales y las comunicaciones web las cuales han permitido un contacto directo del estilo de vida mcdonalizado de la sociedad con el resto de población, lo que facilita el intercambio de hábitos y costumbres. Además, facilita la comercialización de productos y hace más eficaz los procesos al ofrecer a los consumidores un punto de contacto en el que puedan hacer sus solicitudes, quejas y recomendaciones, esto permite a los estrategas de marketing construir planes de acción que evidencien mayores crecimientos en ventas.

De esta manera, las pequeñas y medianas empresas con modelos internacionales replicables y las franquicias han sido uno de los principales ejemplos de oportunidades de independencia que la población latinoamericana ha elegido. Estas formas de hacer negocio son algunos de los ejemplos más notables de mcdonalización.

Otra perspectiva del desarrollo de la mcdonalización en América Latina se detalla en la réplica y aplicación de modelos de negocios que han permitido la posibilidad de crecimiento de grandes marcas internacionales, además la oportunidad que empresarios locales adapten sus negocios a los formatos usados en otros países como es el caso de los restaurantes de comidas rápidas, las distintas micro y medianas empresas que imitan procesos de producción, la gestión administrativa y estrategias gerenciales y por último, la posibilidad de que personas que buscan emprender logren a través de franquicias adquirir cierta independencia. Este modelo de negocio es sin duda un ejemplo de empresa mcdonalizada, debido a que esta estructura de negocios cuenta con los cuatro aspectos mencionados por Ritzer (1996), eficacia, cálculo, predicción y control. Es por esto que a continuación se describe el posicionamiento de las franquicias en Latinoamérica teniendo en cuenta que esta parte del continente ha empezado o se encuentra en proceso de mcdonalización.

POSICIONAMIENTO DE LAS FRANQUICIAS DE COMIDAS RÁPIDAS EN COLOMBIA

De acuerdo a Ministerio de Economía y Hacienda (1990), “La franquicia es un sistema de colaboración entre dos empresas, jurídica y económicamente independientes, ligadas por el contrato en virtud del cual una de ellas, denominada franquiciador, concede a la otra, denominada franquiciado, el derecho a explotar en determinadas condiciones una marca de fabricación, comercio o servicios, y le proporciona unos procedimientos y técnicas de explotación experimentados y uniformes a cambio de unos pagos previamente establecidos”. Esta estructura de negocios le ha dado un espacio en los mercados latinoamericanos a empresas del extranjero, logrando posicionarse en los distintos sectores donde se desarrolla, en primera medida por el aumento de emprendedores locales interesados en este formato y en segunda medida por el aumento de consumidores interesados en marcas internacionales.

Antes de empezar a describir el posicionamiento de las franquicias internacionales de comidas rápidas en Colombia es necesario describir el entorno actual del sector de comidas rápidas, debido a que en un mercado cada vez más internacionalizado, es común ver como las familias aumentan su consumo de alimentos fuera del hogar, tan solo en el 2011 consumían 21,8 billones de pesos, 17% más que el año anterior. Es así como aprovechando el nacimiento de esta tendencia, cadenas internacionales, la mayoría provenientes de Estados Unidos, han establecido puntos de venta a través de franquicias u otro modelo de negocio. (RevistaSemana, 2012)

Según la Revista Semana (2012), “En menos de dos décadas se ha producido una revolución en este sector de comidas rápida que les ha hecho ‘abrir el apetito’ a los colombianos. En 1995 existían en Colombia apenas diez cadenas de comida rápida posicionadas, pero con la llegada de la multinacional McDonald’s en ese año el panorama comenzó a cambiar a un ritmo frenético. Actualmente, están Pizza Hut, Domino’s Pizza, Kentucky Fried Chicken (KFC), Burger King, Subway, Wendy’s, Taco Bell, Papa John’s, entre otras”. Esto supone la inserción de la cultura norteamericana en la mentalidad de los colombianos.

La Revista Dinero (2016) genera un informe similar en el que hace la siguiente precisión; **“En los países de América Latina el porcentaje de las personas que toman el almuerzo en algún establecimiento es alto; siendo Colombia la sexta, con 72%, frente a las otras naciones encuestadas. Lo interesante es que la elección del menú para estos fines se concentra en el sector de comidas rápidas, al mostrar que 51% de los latinoamericanos así lo prefiere; mientras Colombia abandera esta cifra con 53%”.**

En función de lo expuesto, las comidas rápidas han venido ocupando espacio en la dieta de los latinoamericanos, logrando posicionarse en el puesto número uno de elección al momento de consumir alimentos fuera del hogar. Esto obedece al comportamiento americanizado de la población, denominado por Ritzer (1996) como “Mcdonalización”, la cual inicialmente estudiaba el funcionamiento de los restaurantes de comidas rápidas como epicentro de la cultura americana, sin embargo, posteriormente fue involucrando otros aspectos de la sociedad como educación, trabajo, viajes, ocio, dietas, política, familia, y prácticamente a todos los demás aspectos de la vida de la población. No obstante, lo más relevante de este concepto es la generalización demográfica y geográfica que ha desarrollado en todos los países del mundo, teniendo en cuenta la sobresaturación mediática destinada a influir o persuadir en la conducta y los imaginarios culturales.

METODOLOGIA

Considerando lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014); Hurtado (2010); Méndez (2007); Tamayo y Tamayo (2004) y Kerlinger y Lee (2002), el estudio se realizó bajo el enfoque positivista, puesto que es necesario establecer las causas del desarrollo de la mcdonalización y su relación con el consumo en franquicias internacionales de comida rápida a través del análisis de las realidades expuestas por los consumidores y los franquiciados; el tipo de investigación aplicado fue descriptivo porque se describe las situaciones, acciones y reacciones de los consumidores cuando se adquiere,

consume o apropia de un bien o servicio de los establecimientos objetos de estudio; con diseño de investigación de campo no experimental porque se realiza a través de un cuestionario privado a los consumidores sin ningún tipo de persuasión o manipulación para influir en sus respuesta y transeccional debido a que este se realizó en un periodo de tiempo entre el 2017-2018.

La población objeto de estudio fueron los consumidores y franquiciados de restaurantes de comida rápida de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Por ser una investigación con enfoque positivista estos dos grupos objetos de investigación nos permitirán reconocer la realidad del uso y consumo de las franquicias. Para determinar la muestra es necesario saber cuál es el número de la población, dependiendo de los resultados del DANE 1. 218.475 es el número de habitantes en barranquilla, ahora solo 731.085 son el determinado 60 % debido a googletrend, conociendo la población además que el margen de riesgo es del 95% (1,96) con un riesgo máximo del 5 % (0.05) siendo la proporción (0.5)

$$n^{\circ} = \frac{z^2 \times p \times q \times n}{e(n-1) + z^2 \times p \times q}$$

n= 731.085

e= 5%

z= 1.06

p=0.5

q=0.5

$$n^{\circ} = \frac{(1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 731.085}{0.5(731.085 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n^{\circ} = \frac{(1,96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 731.085}{0.5(731.085 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n^{\circ} = \frac{701.8416}{365.5325} = 192$$

El total de encuestas son 192

Para la recolección de información se utilizaron encuestas y entrevistas estructuradas por medio de un cuestionario con 11 preguntas cerradas de selección múltiple con única respuesta teniendo en cuenta consumo o visita que ha tenido en los restaurantes con modelo de franquicia los consumidores y en cuanto a los franquiciados se les realizo una entrevista que constaba de 10 preguntas abiertas sobre las condiciones funcionales y estructurales de los negocios que administraban o manejaban.

RESULTADOS

A partir de los resultados, se observa que el mercado está segmentado sin incluir los restaurantes locales que ofrecen variedad de bienes y servicios. Sin embargo, la investigación se realizó en franquicias internacionales de comida rápida en donde algunos de estos asumen estrategias que permiten contrarrestar la competencia.

El 97,8% de los encuestados ha consumido en un restaurante de comidas rápidas, por el contrario, solo el 2,2% de los encuestados solo ha visitado el establecimiento, pero nunca ha consumido, lo que demuestra que la macdonalización no es aplicable para un grupo de personas.

Al mercado barranquillero han ingresado 11 franquicias de comidas rápida, sin embargo, surgen en el panorama dos franquicias más que tienen un valor diferenciador, Go Green y Freshi entraron a este mercado ofreciendo una opción saludable para las personas que empezaron a interesarse por la tendencia *fitness* o *healthy*. De acuerdo con DeArmas (2015), la competencia directa que tienen Go Green y Freshi es la cadena Subway. Otro competidor que llegó a esta subcategoría mucho tiempo después es la franquicia de bebidas naturales Cosechas que ha logrado posicionarse en el mercado por sus bebidas naturales con opciones saludables incluyendo dentro de su menú sándwiches y pasabocas libres de grasas y azúcares, generando un mayor grado de competencia.

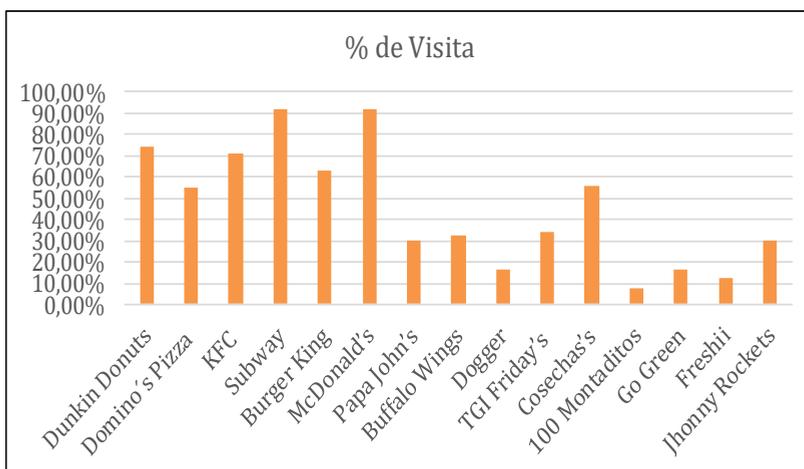
Dos grandes competidores son Papa John's y Domino's pizza, los cuales ofrecen sus productos utilizando como estrategia local pequeños con un gran número de personal para atender las llamadas y domicilios que los consumidores solicitan. Estrategias que empresas como Salvator's y Parmesana (restaurantes locales con mayor posicionamiento) han empezado a adoptar. Sin embargo y de acuerdo a las encuestas realizadas de los 192 solo 54 personas han consumido un producto de Papa John's y 99 en Domino's, lo que sugiere que el consumo de pizza aún tiene una tendencia hacia los productos locales.

Una estrategia diferente es la que maneja Dunkin Donuts, que, si bien está en la categoría de comida rápida, ofrece un producto distinto al de las marcas competidoras, quedándose solo en un panorama de mercado saturado de competidores con distintos productos. Sin embargo, Valdivieso (2015) menciona que sus competidores directos en cuanto a donas son las cadenas de supermercados como Pricemart o Jumbo que manejan este producto, pero no con la misma calidad, y sus competidores en cuanto a café son las franquicias colombianas Juan Valdez y Oma. Contrario a lo que sucede con las pizzas con las donas encontramos que el 74,7% de las personas han consumido alguna vez este producto y sucede porque no existe una competencia directa definida.

En el caso de las franquicias Friday's, 100 Montaditos y Buffalo Wings manejan una estrategia que fácilmente podría cambiar lo que se conoce como comida rápida, si bien ofrecen este tipo de productos; su menú y servicios cambian totalmente incursionando con otros productos que salen de la categoría de "comidas rápidas", como es las carnes, pollos y pastas con aderezos y elaboraciones demoradas; así como también prestando un servicios que incluye meseros, servicio a la mesa, chef altamente calificados, espacios y ambiente de entretenimiento en lo que se incluye; música, televisión, shows en vivo, diseño de los lugares, entre otros. De acuerdo a los resultados obtenidos estas 3 franquicias muestran cifras de consumo bajas mientras que bufallo wings y TGI Friday alcanzan a pasar las 50 personas que dicen haber consumido alguna vez ahí, 100 montaditos solo obtiene 14 personas, lo que sugiere que los consumidores prefieren comida rápida tradicional como perros calientes, pizzas y hamburguesas.

En ese mismo sentido, encontramos a la franquicia, Jhonny Rockets, la cual maneja una estrategia que mezcla las actividades de los restaurantes típicos de comida rápida como Mcdonalds, Burger King y Subway (sencillez, seguridad y rapidez) con las estrategias de grandes restaurantes de otras categorías, ofreciendo experiencias en el servicio, tal como lo maneja Friday's. Esta estrategia genera una diferenciación en cuanto a oferta que definitivamente influye en la demanda o el segmento del mercado. Pero se muestra la misma tendencia que el apartado anterior solo 29,7% de los encuestados ha consumido en ese establecimiento. En la gráfica 1 se expone los restaurantes con mayores visitas y/o consumo frente a los que las personas poco han visitado.

Grafica 1. Nivel de visitas y/o consumo de las franquicias internacionales de comidas rápidas en la ciudad de Barranquilla.



Fuente: Elaboración Propia Basado En Encuestas (2017)

En la Gráfica 1, se puede observar que los restaurantes con mayores visitas o consumo son McDonald's y Subway con aproximadamente un 92% mientras que el menos visitado es 100 montaditos con tan solo 7% aproximadamente, Dunkin Donuts, KFC, Burger King, Cosechas y Domino's Pizza superan el 50% lo que sugiere que con los antes mencionados son los que gozan de mayor popularidad frente a las demás marcas expuestas. Relacionando esta información con las respuestas a la pregunta ¿Cuál es el nivel de recordación de los siguientes restaurantes? En la tabla 3, se muestra el orden de marcas según la recordación de los consumidores.

TABLA 3: TOP DE RECORDACIÓN DE LAS FRANQUICIAS INTERNACIONALES DE COMIDAS RÁPIDAS EN BARRANQUILLA.

Marca de Franquicias	Consumidores dicen muy conocido
McDonald's	80,40%
Subway	76,30%
KFC	64%
Burger King	55,70%
Dunkin Donuts	55,60%
Domino's Pizza	40,30%
Cosechas	39,70%
Papa John's	23,40%
TGI Friday's	21,40%
Johnny Rockets	20,90%
Buffalo Wings	18,90%
Go Green	10,50%
Dogger	10%
Freshii	8,30%
100 Montaditos	5,30%

Fuente: Elaboración Basado En Las Encuestas (2017).

En función de lo expuesto, en la tabla 3 se evidencia que las marcas más posicionadas en el mercado barranquillero son 100% americanas, lo que concluye la relación existente entre la macdonalización de la sociedad latinoamericana con el posicionamiento de las franquicias.

CONCLUSIONES

El éxito de las franquicias internacionales de comida rápida en Colombia se debe a la aceptación que la población latinoamericana tiene a las marcas internacionales, la americanización que las ciudades de América Latina tienen es indudable, la adopción cultural que han tenido frente a temas como la construcción, la moda, la música y sobretodo en la gastronomía ha permitido que siga en aumento la población con costumbres culturales distintas a las que años atrás tenía.

Las franquicias internacionales de comidas rápidas en Colombia y sobretodo en Barranquilla han traído la oportunidad para que empresarios del país puedan invertir o generar la posibilidad de desarrollar negocios, expandiendo marcas posicionadas, replicables y probados que quieran llegar a este territorio donde la población demanda sus bienes y servicios. Pero sin lugar a dudas, el desarrollo de estos también ha permitido darle una visión internacional a la ciudad, aumentando la oferta gastronómica, para que la población y el turista tenga donde escoger, dándole la oportunidad de entrada a marcas internacionales principalmente de Estados Unidos.

Con la información expuesta, se concluye que Mcdonald's y Subway son las franquicias más posicionadas en Barranquilla, sin dejar de lado el trabajo que viene desarrollando KFC, Burger King y Donkin Donuts. Esta información al relacionarla con lo informado en Revista Dinero (2012) donde las franquicias Mcdonald's, Burger King y Donkin donuts son las únicas tres franquicias del Top 20 mundial con mayor desarrollo en Colombia, demostrando con esto que los barranquilleros siguen las tendencias mundiales en consumo, que si bien son pocas las franquicias del top 20 en Colombia y Barranquilla, son precisamente estas las que tienen mayor posicionamiento, demostrando lo expuesto por Ritzer (1996) sobre mcdonalización.

Otra conclusión que se hace manifiesta es la importancia del producto que se comercializa, la percepción que genera el consumo de hamburguesa, pizza y sándwich está ligada con el estilo de vida e ideales culturales de Norte América, lo que sugiere una tendencia hacia la macdonalización de la cultura donde se empieza adoptar no solo los platos y elementos gastronómicos de estados Unidos sino el interés por la rapidez y automatización de la producción.

Esta investigación arroja la posibilidad de seguir estudiando los temas; franquicias nacionales e internacionales en los diferentes sectores, la adopción cultural en Latinoamérica y el consumo de los restaurantes locales y nacionales, teniendo en cuenta que actualmente son temáticas que en Colombia y en todo Latinoamérica se ha venido desarrollando.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argudo, A., & Cordero, M. (2011). *Octavio Paz y Néstor García Canclini: categorías básicas para entender la identidad latinoamericana desde la hibridación*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Barros, D. (17 de Enero de 2016). Condiciones estructurales de la Franquicia Mcdonald's. (D. Barros, Entrevistador)
- BBC Mundo. (15 de Marzo de 2016). Las verdaderas cifras de los hispanos en EE.UU. y cuánto poder tienen.
- Cabrera, L. (2009). América Latina y la globalización. *Revista Opinión Jurídica*.
- Carrasquilla, L., & Alvarez, J. (2017). *El contrato de franquicias y su tratamiento en el derecho de la competencia en la Unión Europea*. Barranquilla: Educosta.
- Cristoffanini, P. R. (2011). Shopping Malls y alimentación rápida. *Sociedad y discurso, AAU*, 36-56.
- Hernández, L. (2016). Entorno y Empresa. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXII(2), 6-7.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (2016). *Franquicias Gastronomicas, Colombia*. Lima.
- Molina, M. (2006). *Franquicias: Una estrategia para el crecimiento y la expansión de las empresas*. Bogota: Bogota emprende .
- OEA. (2017). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la Organización de los Estados Americanos*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/agreements_s.asp
- Organización Mundial de la Salud & Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas*. Washington.
- RevistaDinero. (15 de Diciembre de 2016). *dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>
- RevistaSemana. (22 de Septiembre de 2012). *Semana.com*. Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173-3>
- Ritzer, G. (1996). *La McDonalizacion de la sociedad*. Barcelona: Ariel S.A.
- Soto, Á. (2015). *Latinoamérica 2015: Tendencias políticas, económicas y perspectivas futuras de oportunidades*. Chile: Centro de estudios academicos de la academia de guerra.

Trademap. (2017). *www.Trademap.org*. Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de www.itc.org:www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842|||15|TOTAL|||2|1|1|2|2|1|2|1|1

trendwatching . (25 de Agosto de 2017). *www.trendwatching.com*. Obtenido de <http://trendwatching.com/es/trends/5-latin-trends-for-2016/>

