



**UNISANGIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

VIGILADA MINEDUCACIÓN

# Prospectiva, un enfoque de gestión del cambio

---

ISBN 978-958-52677-6-3



### Directivos UNISANGIL

**Franklin Figueroa Caballero**  
Rector y representante legal

**Marcela Ordoñez Rodríguez**  
Vicerrectora Académica

**José Manuel Serrano Jaimes**  
Vicerrector Administrativo y Financiero

**Gustavo Adolfo Jiménez Silva**  
Decano Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas

**Wilson Gamboa Contreras**  
Director Departamento de Investigación

**Yohana Patricia Medina Vargas**  
Directora Institucional Departamento de  
Extensión

**Maryi Juliana Pérez Gutiérrez**  
Directora sede Yopal

**Camilo Andrés Ruiz Bernal**  
Subdirector Académica sede Yopal

**Yolanda Yasmit García Gaitán**  
Directora (E) sede Chiquinquirá

### Compiladores

**Argenis Ramírez Ramírez**  
Coordinadora de Investigación Facultad de  
Ciencias Económicas y Administrativas,  
San Gil

**Lázaro María Ardila Correa**  
Coordinadora de Investigación Facultad de  
Ciencias Económicas y Administrativas,  
Yopal

### Autores

Varios

### Diseño y Diagramación

Departamento de Mercadeo y Comunicaciones,  
UNISANGIL  
ISBN: 978-958-52677-6-3  
Autores: Varios  
Editorial: Uniangil Editora  
Tema: Ciencias económicas y administrativas  
Fecha edición: noviembre de 2021  
Fecha de publicación: marzo de 2022  
Idioma: español  
Formato: Digital

Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas  
Fundación Universitaria de San Gil -  
UNISANGIL  
[idcea@unisangil.edu.co](mailto:idcea@unisangil.edu.co)

San Gil, Santander  
Km 2 vía San Gil - Charalá  
Teléfonos: (7) 7245757 Extensión: 222 - 285

Yopal, Casanare  
Calle 7 No. 20 -63  
Teléfonos: Teléfono: 6324178

Chiquinquirá, Boyacá  
Calle 18 # 12-18  
Teléfonos: (8) 7266058

Esta obra es propiedad intelectual de sus autores y los derechos de publicación han sido legalmente transferidos a la editorial. Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen el de la Fundación Universitaria de San Gil - UNISANGIL, como tampoco a las demás entidades que apoyaron su elaboración.

## Contenido

	Pág.
Presentación	5
<b>Administración y gestión organizacional</b>	
Capítulo 1. Incidencias de la gerencia de proyectos en las pymes colombianas	7
Capítulo 2. Modelo de gestión en innovación para mipymes sector agroindustrial Provincia de Sugamuxi	18
Capítulo 3. Diseño de un Sistema de Gestión Organizacional de la Empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S. del Municipio de San Gil en el Departamento de Santander – Colombia	30
<b>Marketing</b>	
Capítulo 4. Bienes de experiencia y economía de la cultura: Nociones de un capital conceptual en desarrollo	59
Capítulo 5. El caso del programa Juventud sin ADN: El posicionamiento de marca a partir del análisis de la percepción de los televidentes jóvenes en Colombia	73
<b>Emprendimiento y creación de pequeñas y medianas empresas</b>	
Capítulo 6. Caracterización del Perfil Emprendedor de los Estudiantes de los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de UNISANGIL Sede Chiquinquirá	87
<b>Responsabilidad social empresarial</b>	
Capítulo 7. Mapeo Sistemático sobre las estrategias didácticas para el aprendizaje e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas	101
<b>Desarrollo local</b>	
Capítulo 8. Impacto económico del transporte informal en los propietarios de buses urbanos de pasajeros en el municipio de Bucaramanga	115
<b>Contabilidad y finanzas</b>	
Capítulo 9. Técnicas de investigación en Contabilidad Estratégica: 40 años de exploración internacional	130

Capítulo 10.	Neurofinanzas: el dilema emocional y racional en la toma de decisiones financieras	148
--------------	--	-----

### **Educación en ciencias sociales**

Capítulo 11.	Estrategia pedagógica basada en el escape room desde la línea financiera para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas UNISANGIL sede Yopal	165
--------------	---	-----

## ***Presentación***

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de UNISANGIL, se complace en presentar el libro: “Prospectiva, un enfoque de gestión del cambio”, cuyo resultado consolida investigaciones propias de nuestras disciplinas, realizadas por diversos docentes del país.

En el mismo se presentan once capítulos, agrupados en siete ejes temáticos así: Administración y gestión organizacional; Marketing; Emprendimiento y creación de pequeñas y medianas empresas; Responsabilidad social empresarial; Desarrollo local; Contabilidad y finanzas y Educación en ciencias sociales.

A su vez, dichos ejes presentan contenidos relacionados con: la incidencia en la gerencia de proyectos; los modelos de innovación para mipymes; el diseño de sistemas de gestión organizacional; soluciones inmobiliarias; bienes de experiencias y economía de cultura; posicionamiento de marca; caracterización de perfiles emprendedores; mapeo sistemático sobre estrategias didácticas; impacto económico del transporte informal; técnicas de investigación en contabilidad estratégica; neurofinanzas; y estrategias pedagógicas.

Sabemos que esta entrega tendrá la aceptación de nuestros lectores y autores, quienes desde sus investigaciones contribuyen con la generación de conocimiento escrito y a su vez con la ampliación de los contextos académicos en el área de las Ciencias Económicas y Administrativas.

**Phd. Gustavo Adolfo Jiménez Silva**

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

UNISANGIL

*“Prospectiva, un enfoque de gestión del cambio”*  
ISBN: 978-958-52677-6-3



# Administración y gestión organizacional

---

## Capítulo 1. Incidencias de la gerencia de proyectos en las pymes colombianas

Adelaida Ojeda Beltrán<sup>1</sup>, Katleen Manjarres Obeso<sup>2</sup>, Yarlenis Muñoz Canchila<sup>3</sup>

### Introducción

Las pequeñas y medianas empresas, identificadas como Pymes, hoy en día son un tema de gran relevancia en la actualidad económica para muchos países. Por su parte, crean una alta proporción de oportunidades laborales en todo el mundo, aportan significativamente a la producción y comercio, y se consideran actores principales para la consecución de la competitividad. (Gálvez y García, 2012 p.13).

Al respecto, (Olmos, 2019) plantea que, “las Pymes en Colombia generan la principal fuente de empleo, para más de 16 millones de colombianos y representan el 90% del sector productivo nacional”. De acuerdo, a la ley 905 del 2004, cuando una organización, se considera pequeña debe tener un número de empleados de 11 a 50, y sus activos deben estar entre 501 hasta 5.000 SMMLV, mientras que las medianas empresas, sus números de empleados reside de 50 a 200 con activos desde 5.001 hasta 3.000 SMMLV. (Gobierno de Colombia, 2004).

Actualmente, su crecimiento ha sido excepcional, según el informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), este tipo de empresas representan el 90% del total de las empresas del país, y generan el 50% del Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, a pesar del éxito que han tenido, muchas de ellas no cuentan con el apoyo necesario para sobrevivir; por lo que, varios empresarios han decidido cerrar sus negocios. (Villalobos, 2021).

Por lo tanto, la presente investigación pretende conocer y analizar cuáles son las dificultades que tienen las pequeñas y medianas empresas en el ámbito de la ejecución y planificación de la gestión de proyectos, todo con el fin de ver la realidad que azota a estas empresas respecto a la situación planteada. Es por ello, que se hace necesario

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas-Magister en Administración de Organizaciones-Profesor investigador, en la Universidad del Atlántico, Colombia. Correo Institucional: [adelaidaojeda@uniatlantico.edu.co](mailto:adelaidaojeda@uniatlantico.edu.co)

<sup>2</sup> Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad del Atlántico, Colombia. Correo Institucional: [kjmanjarres@uniatlantico.edu.co](mailto:kjmanjarres@uniatlantico.edu.co)

<sup>3</sup> Estudiante de Administración de Empresas en la Universidad del Atlántico, Colombia. Correo Institucional: [ymunozc@uniatlantico.edu.co](mailto:ymunozc@uniatlantico.edu.co)

identificar cada una de las incidencias y problemas que conllevan a las Pymes Colombianas a no establecer ni ejecutar los estándares que direccionan la proyección y ejecución de sus proyectos.

### **Planteamiento del problema**

En el país, actualmente las Pymes afrontan el desafío de formular e implementar proyectos orientados al logro de planes estratégicos y metas organizacionales. (Guerrero, 2013). No obstante, estas empresas vienen presentando inconvenientes en las entregas de sus proyectos y así mismo en los resultados obtenidos; ya que, no refleja los resultados esperados y por ende ocurren un sinnúmero de conflictos dentro de la organización que afectan al crecimiento y eficacia en sus procesos. Es así, que existe un sinnúmero de elementos que intervienen en el desarrollo productivo de las Pymes Colombianas, mostrando una inadecuada gestión debido a la falta de cultura en la dirección en los planes productivos, lo que ha desencadenado aspectos negativos dentro de su gestión administrativa.

Otro de los aspectos a recalcar que impide el progreso en materia de implementación de la gerencia de proyectos, corresponde a él entorno socioeconómico. Según (Bernal, 2016) afirma “las pequeñas y medianas empresas también tienen que encontrar una manera de lidiar con el aumento de la competencia como consecuencia de la globalización”. De modo que las Pymes se encuentran en un ambiente saturado que no les permite avanzar, y sin duda alguna, este apremiante es gracias a que el mundo está en constante cambio, lo cual hace difícil su progreso.

Por esta razón, existe la necesidad de aprender a implementar la gestión de proyectos como una estrategia que ayude a mejorar cada uno de los procesos dentro de las organizaciones, es así que es importante mostrar el contexto real de las Pymes Colombianas en la aplicabilidad y desarrollo de la gerencia de proyectos, haciendo hincapié en los verdaderos problemas que no les permite progresar en el territorio nacional.

### **Fundamentación teórica**

#### **Gestión de proyectos y sus estándares**

En el mundo empresarial, los proyectos han nacido con el objetivo de responder a todas las necesidades específicas que deben estar alineadas con la estrategia

organizacional. (Rodríguez, s.f). Además, el fuerte impacto que han tenido dentro de las empresas, ha permitido a algunos gerentes desarrollar una adecuada práctica administrativa, ayudándoles a alcanzar las metas y objetivos establecidos, es por ello, que son tan importantes en la consecución de los logros. Dicho lo anterior, es de los proyectos, que se desencadena una gerencia, la cual se define como el enfoque que permite establecer los elementos necesarios para alcanzar los resultados esperados, orientados a la transformación organizacional y la mejora continua, esta se denomina “Gestión de Proyectos”. (Anónimo, 2013).

Al respecto, (Lázaro et al., 2013) acuñó el término gestión de proyectos al modelo que busca la prioridad y ejecución del proyecto dentro de una visión práctica, que se expresa en valores y sistemas que indiscutiblemente mantiene a las organizaciones y así mismo a sus miembros. De manera que se convierte en un punto importante para el alcance de las metas dentro de una organización, y se consolida como una actividad esencial.

La gestión y dirección de proyectos es uno de los mayores desafíos para las organizaciones actuales, se debe cumplir en tiempos determinados y manteniendo los estándares de calidad. Por este motivo debe basarse a través de una metodología que apoye la realización de las actividades que se llevan a cabo dentro de un plan, es aquí, donde desempeña un papel fundamental las guías instauradas por diferentes países para promover el desarrollo de esta práctica.

A continuación, se presenta un conglomerado de algunos países que tienen mayor reconocimiento en los estándares de dirección de proyectos, con detalles de sus características.

Tabla 1. Estándares de dirección de proyectos

<b>Sigla</b>	<b>Nombre de la Organización</b>	<b>Estándar</b>	<b>País</b>	<b>Año de fundación</b>	<b>Número de miembros</b>
<b>PMI</b>	Project Management Institute	<b>PMBOK</b>	Estados Unidos	1969	Más de 500.000 en 187 Países
<b>APM</b>	Association for Project Management	<b>APM Body of Knowledge</b>	Inglaterra	1972	17.500 miembros individuales y 500 corporaciones en todo el Reino Unido y el exterior
<b>IPM</b>	International Project Management	<b>ICB</b>	Holanda	1965	Más de 110.000 en 50 Países
<b>AIPM</b>	Australian Institute of Project Management	<b>PCSPM</b>	Australia	1976	Más de 10.000
<b>PMAJ</b>	Project Management Association of Japan	<b>P2M</b>	Japón	2005	Un poco menos de 3.000

Nota: Datos tomados de caso: Grupo de Investigación GIRH (2013).

\*” Todas estas entidades cuentan con reglas y pautas que exponen los diferentes estándares e indicaciones óptimas para aplicar la gestión de proyectos en una organización. Sin embargo, es importante resaltar el estándar de gestión del PMI: La Guía de los Fundamentos de la Gestión de Proyectos Project Management Body Of Knowledge (PMBOK), siendo el más empleado a nivel internacional.”. (Anónimo, 2013).

Tomando en referencia los estándares, es importante afirmar que toman una serie de conjuntos y guías encaminadas a las buenas prácticas en la dirección y ejecución de proyectos. Según (Morris y Pinto, 2004) “destacan la importancia del reconocimiento a la gerencia de proyectos como una profesión basada correctamente en guías, normas, buenas prácticas, entrenamiento, conocimiento de los gerentes de proyectos y la estandarización de una terminología común para esta disciplina”

### **Diagnóstico de las Pymes en Colombia**

En Colombia, el tejido empresarial se compone por las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Durante los recientes años, su crecimiento económico ha sido muy impresionante, según (FORBES, 2020) “para el 2018 se registraron alrededor 107.252 empresas de esta índole, aportando el 40% al PIB, mientras que para el año 2019, se crearon 309.463 empresas”. Sin embargo, para el 2020, Colombia atravesó grandes golpes financieros y económicos a causa de la emergencia sanitaria mundial, lo que provocó que muchas Pymes Colombianas cerraran.

Para el 2025, el gobierno nacional ha decidido establecer una productividad sostenible que permita generar una mayor proporción económica en el producto interno bruto, es aquí donde las Pymes desempeñan un papel fundamental, ya que; a causa de los estragos evidenciados que dejó la pandemia, el país se vio en la obligación de tomar acciones que ayudaron a salvaguardar a dichas empresas y, a sí mismo. Algunas de las medidas fueron: el fondo nacional de garantías (FNG), su objetivo principal radicó en que las Pymes Colombianas se mantuvieran durante la cuarentena, líneas de créditos sin costo de comisión por el primer año y por último BANCOLDEX designó líneas de créditos de 2% de interés. (Anónimo, 2020).

Colombia en la actualidad, posee 2.540.953 MiPymes; las cuales emplean más del 65% de la población activa. (FINTECH, 2021). A pesar de su expansión y aporte productivo al territorio nacional, la mitad de las Pymes quiebran después del primer año y solamente el 20% sobreviven. Algunas de las causas, se debe a que el 62% de estas empresas no cuentan con acceso a ayudas financieras, y desempeñan una mala gestión en sus procesos y en la dirección de ellos. Además, otro apremiante que hace la situación

aún más precaria corresponde a que se enfrentan a un escenario devastador, debido a la poca oferta de créditos y a las altas tasas de intereses.

Según, cifras del Banco Mundial, en el país se evidencia bajos niveles de inversión en materia de investigación y desarrollo del 0.2% del PIB, demostrando marcados rezagos frente al 2% del PIB del promedio Mundial, esto demuestra el mal puesto que ocupa Colombia, situándose en la posición número 108 de 138 países. Es aquí donde las Pymes reflejan dicha desazón innovadora, puesto que según el estudio demuestra que las empresas no se enfocan en sistemas de innovación, ni en la diversificación de mercados. Lo que infiere que el país no es altamente competitivo. (Vera y Vera, 2018).

Son muchos los desafíos a los que hoy por hoy se enfrentan las pymes. De acuerdo con (Desafíos de las pymes en la era digital, 2019) son “la globalización de los mercados, la brecha generacional y la escasez de talento digital”. A eso se le atañe, otros problemas como: “falta de iniciativa y gestión gerencial, falta de inversión en infraestructura, ambientes de trabajo inadecuados para la producción, personal nada o poco calificado para forjar la productividad, cambio constante de las estrategias, falta de visión e incorporación de gestión de proyectos para dar al mercado respuesta en sus necesidades reales”. (Delfín, y Acosta, 2016).

## **Metodología**

Esta investigación se planteó desde un método cualitativo, de tipo descriptivo-exploratorio, ya que, produce datos ricos que conducen a importantes recomendaciones (Abreu, 2012). De igual manera pretende conocer la actualidad de la situación analizada, en materia del direccionamiento de la gestión de proyecto en las Pymes colombianas. Así mismo, se estableció como inductivo pues prácticamente busca obtener conclusiones generales a partir del fenómeno estudiado.

También se hizo una revisión de literatura mediante el análisis de contenido. De acuerdo Senyo et al., (2018), Si bien la revisión sistemática de la literatura ofrece un procedimiento predefinido para la búsqueda y el refinamiento de la literatura, el análisis de contenido garantiza la extracción de los vínculos entre los diferentes documentos, para garantizar la cobertura completa se realizó la búsqueda de literatura mediante 4 etapas:

**1. Definición de criterios:** Se estableció criterios de inclusión de literaturas la cual se dirigió a artículos de fuente de alta calidad como revistas académicas que permitieron

encontrar bases sólidas para la consecución del objetivo general, y los fundamentos teóricos plasmados en la investigación.

**2. Búsqueda de literatura:** Para garantizar una amplia cobertura completa de la literatura se realizó una búsqueda de antecedentes en una base de datos bibliográfica, denominada DIALNET que permitió encontrar diferentes tesis, artículos y afirmaciones referente al contexto de la realidad de la gestión de proyectos en las Pymes Colombianas.

**3. Refinamiento de la literatura:** Con la intención de afirmar los datos bibliográficos, se aplicaron una serie de criterios para reafirmar la búsqueda de la literatura, en otra fuente: denominada SCIELO, que permitió apoyar la primera búsqueda.

**4. Análisis de la literatura seleccionada:** Luego de la búsqueda exhaustiva de las fuentes de datos y la afirmación se procedió al estudio de todos los artículos, revistas, y tesis para generar los resultados parciales de la investigación.

Teniendo en cuenta las directrices de Senyo et al., (2018), se consultaron informes y otros documentos en los que constan resultados de otras investigaciones nacionales e internacionales sobre este tema y fuentes secundarias como páginas web, blogs entre otros

## **Resultados**

De acuerdo al análisis en las bases bibliográficas DIALNET y SCIELO, se identificaron cinco estudios en materia de la aplicabilidad y ejecución de la gestión de proyectos en Colombia, primeramente, se procedió a detallarlos para identificar los problemas generales que tienen dichas empresas en materia de planes. Para posteriormente observar los resultados arrojados por cada investigación.

## **Delimitación de los problemas generales en las pymes colombianas**

*Estudio de la gerencia de proyectos en pymes en el sector artes gráficas, en la ciudad de Cali, (Ovalle y Cuadros, 2012).* Fue una investigación, desarrollada en la ciudad de Cali, en una población conformada por 30 empresas dedicadas al sector de artes gráficas, donde se aplicó una encuesta de manera presencial a todos los gerentes, para conocer los niveles de madurez en los proyectos que abarcaban las Pymes. Con lo que se logró identificar problemas en:

- Falta de mentalidad proyectual para realizar cambios

- Desconocimiento de visión y misión
- Falta de cultura en proyectos como un proceso de gestión

***Evaluación de proyectos en las Pymes del sector de la construcción en la ciudad de Medellín. (Escobar y Londoño, 2015).*** El estudio se realizó en la ciudad de Medellín, tomando como base las pequeñas y medianas empresas del sector de construcción. Según la información recolectada se halló que prácticamente el 50% de las Pymes no dispone de una gerencia de proyectos y además tienen desconocimiento en las metodologías de buenas prácticas como el PMI (Instituto para la Gestión de Proyectos), entre otras. Mostrando que muchas de ellas no tienen constituida una gerencia basada en planes. Sin embargo, para sus proyectos las empresas llevan a cabo ciertos estudios financieros, ambientales y técnicos que les permite tomar las decisiones más acertadas.

***Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio de 19 Pymes en todo el País. (Rincón et al., 2016).*** La investigación se efectuó en 19 Pymes colombianas de diferentes ciudades del territorio nacional, donde se estudió la ejecución de proyectos que las organizaciones instauran por sí mismas, el análisis demostró algunos problemas en referencia a los riesgos e integración de planes que ejecutan las empresas. Identificando la poca alineación que mantiene las Pymes con la definición de sus proyectos.

***Análisis del modelo de gestión de proyectos en una Pyme del sector de servicios de sonido e iluminación. (Ortiz, 2019).*** El estudio se planteó en la empresa Ruffo Sánchez Ltda., dedicada a ejecutar entre 220 y 240 proyectos anuales. No obstante, la organización presentaba diferentes inconvenientes en el uso de las buenas prácticas del PMI (Instituto de Gestión de Proyectos). Es así, que se logró visualizar inconvenientes en:

- Inadecuado control de seguimiento económico y temporal de los planes
- Falencias en la planificación de los proyectos
- No hay personal competente para la ejecución de los planes
- La empresa nada más pone en práctica el 27% del estándar PMI.

***Observación de la gestión de proyectos en las Pymes de Barranquilla. (Pacheco et al., 2020).*** La investigación se estableció en 20 empresas de la ciudad de Barranquilla para explorar diferentes causas y aspectos en proyección, estructuración y planificación de los

planes que ejecutan las diferentes Pymes de la ciudad. Al examinar todos los datos reunidos se pudo contemplar que el pequeño empresario, necesita urgentemente replantear diferentes estrategias en pro de su negocio. Además, se distinguió que las Pymes deben acoplar nuevas políticas de mejora y gestión de calidad.

### Resumen de los resultados de las investigaciones

A continuación, se detalla los nombres de los casos de estudios, con sus respectivos resultados.

Estudios Realizados en Colombia	Resultados
Estudio de la gerencia de proyectos en pymes en el sector artes gráficas, en la ciudad de Cali, (Ovalle y Cuadros, 2012).	Existe bajo nivel en la gestión de proyectos que permita identificar, evaluar y ejecutar proyectos de manera exitosa y así mismo que cause un impacto positivo dentro de las organizaciones.
Evaluación de proyectos en las Pymes del sector de la construcción en la ciudad de Medellín. (Escobar y Londoño, 2015)	Las gerencias financieras y de proyectos no se definen a menudo en las Pymes, sin embargo, todas tienen personal que cumplen con las responsabilidades inherentes a estos cargos de acuerdo al alcance de sus proyectos.
Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio de 204 Pymes en todo el País. (Rincón et al., 2016)	Falencias en la identificación y análisis de riesgos, errores en la viabilidad y definición de los proyectos.
Análisis del modelo de gestión de proyectos en una Pyme del sector de servicios de sonido e iluminación. (Ortiz, 2019)	No hace uso del enfoque de las buenas prácticas del PMI (Instituto para la Gestión de Proyectos), lo que permite una inadecuada gestión de proyecto en sus procesos.
Observación de la gestión de proyectos en las Pymes de Barranquilla. (Pacheco et al., 2020)	Para que las Pymes puedan alcanzar el éxito deben cambiar de visión, donde incorporen la gerencia de proyectos.

Fuente: Elaboración de investigadores a partir de la información recolectada en las diferentes bases de datos consultadas (SCIELO, DIALNET, EUMED.NET)

### Conclusiones y discusión

En conclusión, se puede decir que la gestión de proyectos es una disciplina importante en la administración empresarial, y además permite conseguir los logros establecidos dentro de una organización. Se evidencio, que hoy por hoy estas empresas, aunque son la principal fuente de ingresos en Colombia, no cuentan totalmente con el respaldo del Gobierno Nacional, lo que desencadena que muchas fracasen o tengan que recurrir a otras alternativas económicas, para solventarse y poder sobrevivir. Aunque, son muchos los apremiantes que conllevan a que las Pymes fracasen, el país debe continuar en la búsqueda de fuentes económicas que apoyen al emprendedor actual, no solo en tiempos difíciles, sino que establezcan oportunidades que faciliten la continuidad de estos negocios.

Respecto al análisis de la situación en las Pymes Colombianas, es importante recalcar que, actualmente tiene diferentes inconvenientes en la dirección y ejecución de sus planes productivos, por ejemplo; en la falta de mentalidad proyectual para instaurar una gerencia basada en proyectos y no solo eso también se logró ver que el 50% de este tipo de empresas no disponen de una gerencia de planes, lo que hace que algunas tengan que optar por diferentes métodos, entre esos; el análisis de estudios internos para la toma de decisiones en materia de planes, demostrando así, el poco conocimiento que se tiene acerca del tema.

Por otro lado, son pocas las empresas que aplican dichas prácticas. Sin embargo, al gestionarlas, presentan diferentes inconvenientes en los costos o no cuentan con el personal capacitado para efectuarlas, lo que genera que estén expuestas al fracaso o a no concebir el proyecto en algunos casos. Lo que indica claros problemas en la planificación de los planes. Es así, que, si las Pymes desean mantenerse en el mercado y ser competitivas, es necesario que implementen en su visión este tipo de gestión. Asimismo, se sabe que estas organizaciones están en un mercado altamente competitivo donde los clientes son cada día más exigentes y el impacto de la globalización afecta en su desarrollo productivo, por lo cual, puede aplicar el PMI, una guía que se usa como un instrumento efectivo de ventaja competitiva. (Bara, 2016). Ya que, el estándar dispone de pautas específicas que facilitan la incubación y planificación de cualquier plan productivo, lo que puede conducir al beneficio económico, de cualquier Pyme Colombiana.

En este sentido, la investigación permitió conocer y analizar todas las incidencias que tienen las pequeñas y medianas empresas en materia de la ejecución y aplicación de la gestión de proyectos, mostrando el contexto real de estas empresas, lo cual evidencia que esta herramienta se puede ejecutar de manera precisa y oportuna siempre y cuando los gerentes sientan la necesidad de emplearla. Sin embargo, con el estudio se hace un llamado a las Pequeñas y medianas empresas a que tengan más presente todas las pautas y prácticas en la formación de sus planes, y que más que lo logren a través de la administración de proyectos.

## Referencias

- Gálvez, E y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mypime: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales*, 28(122), 11-27. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a02.pdf>
- Abreu, J. L. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. Daena: International Journal of Good Consciente.
- Anónimo. (junio de 2013). El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. Caso: Grupo de Investigación GIRH. *Revista SCIELO*.
- Anónimo. (2020). ASÍ PUEDE ACCEDER A LAS AYUDAS QUE DA EL GOBIERNO A LAS PYMES COLOMBIANAS. *PY*. Obtenido de <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/agentes-de-cambio/ayudas-para-pymes-covid-19>
- Bara, M. (28 de abril de 2016). La Gestión de Proyectos y las Pymes. *Business School (OBS)*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/la-gestion-de-proyectos-y-las-pymes>
- Bernal, J. G. (2016). EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES). Bogotá, DC, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14498/GomezBernalJorgeAlexander2016.pdf>
- Delfín, F. y Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Instituto de la Contaduría Pública – Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz (México)*., 1-19. Doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- DESAFÍOS DE LAS PYMES EN LA ERA DIGITAL. (2019). *Go socket: The Company Network*. Obtenido de <https://blog.gosocket.net/desafios-de-las-pymes-en-la-era-digital/>
- Escobar B. y Londoño M. C. (2015). Evaluación de proyectos en las PYMES del sector de la construcción en el área Metropolitana de Medellín. *Universidad EAFIT*, 1-40. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10784/7794>
- FINTECH. (4 de febrero de 2021). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. *Colombia FINTECH*. Obtenido de <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>
- FORBES. (21 de febrero de 2020). Colombia creó 309.463 empresas en 2019. *FORBES*. Obtenido de <https://forbes.co/2020/02/21/negocios/colombia-creo-309-463-empresas-en-2019/>
- Gobierno de Colombia. (2004). *Gestor Normativo: Ley 905 de 2004*. Informe.
- Guerrero, G. (2013). Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico. *Universidad Nacional de Colombia*.
- Lázaro, D., Laverde, J. y Guachetá, K. (2013). Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones. Aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá. *Universidad EAN*.
- Morris, P. W. G. y Pinto, J. K. (eds.). (2004). *The Wiley Guide to Managing Projects*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/9780470172391
- Olmos, A. A. (2019). “MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia”. Minitrabajo. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

- Ortiz, J. G. (2019). Modelo de gestión de proyectos para una pyme del sector de servicios de sonido e iluminación profesional en Colombia. *Libros Universidad Nacional Abierta Y a Distancia*, 63-97. Obtenido de <https://doi.org/10.22490/9789586516389.03>
- Ovalle O. y Cuadros Á. (15 de marzo de 2012). Estado de la gerencia de proyectos en PYMES del sector Artes Gráficas y propuestas delineamientos para su mejoramiento. *Revista Externado*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3338/3949>
- Pacheco, C. M., Hernández, H. G., y Niebles, W. A., (2020). Gestión de proyectos estratégicos para las pequeñas empresas del área metropolitana de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacio*, 41 (01), 5. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p05.pdf>
- Rincón-Gonzales, y Hernando C. (2016). Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio en el contexto empresarial colombiano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 119-136. Obtenido de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=151352655007>
- Rodríguez, D. M. (s.f.). la importancia de la gerencia de proyectos para las empresas. *Unisabana Portal de noticias*. Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/opinion/la-importancia-de-la-gerencia-de-proyectos-para-las-empresas/>
- Vera A y Vera N. (10 de junio de 2018). Análisis: Los desafíos estructurales de las pymes en Colombia. *SEMANA*. Obtenido de <https://www.semana.com/empresas/articulo/cuales-son-los-desafios-de-las-pymes-en-colombia/259243/>
- Villalobos, C. (28 de mayo de 2021). La importancia de las PYMES en Colombia. *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>

## Capítulo 2. Modelo de gestión en innovación para mipymes sector agroindustrial Provincia de Sugamuxi

Lina María Otálora Gómez<sup>1</sup>, Jenny Mairena Herrera Rodríguez<sup>2</sup>

### Introducción

Uno de los sectores económicos que en Colombia presenta mayores dificultades para lograr ser competitivos en el mercado nacional, es el agrícola, donde la economía del departamento de Boyacá registró un crecimiento del 2%, y el sector agrícola solo creció el 0,5 en año 2017. En cuanto al PIB nacional tuvo un crecimiento promedio de 4,1% en los últimos 10 años, pero el PIB agrícola alcanzó el 2% en promedio, según datos de la Cámara de Comercio de Sogamoso, 2016. Es evidente que la participación de este sector en la economía colombiana es muy baja. Ahora, dentro del sector agrícola se encuentra el agroindustrial, con unas características muy importantes a tener en cuenta ya que cada sector económico debe aportar en la economía a través de la generación de empleo.

En cuanto al Índice de Competitividad Departamental en el país está de noveno puesto Boyacá de 26 departamentos estudiados teniendo en cuenta factores como condiciones básicas donde ocupa el puesto 4, en eficiencia está en el 6 y en sofisticación e innovación está en el 11 puesto, datos obtenidos según el informe del Índice de Competitividad Departamental (IDC, 2017, p. 54), lo cual evidencia una situación desfavorable en cuanto a innovación.

Los factores importantes para promover la competitividad en un sector es la “productividad, la innovación, la tecnología, el conocimiento, la producción, el mercadeo y el talento humano” (Gualdrón y Vásquez, 2014, p. 112), los autores también aseguran que en el departamento de Boyacá el campo de la innovación es muy escaso y requiere

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas Magister en Psicología Organizacional y Magister en Neuromarketing, Directora del programa Administración de Empresas de la Universidad de Boyacá, Email [lmotalora@uniboyaca.edu.co](mailto:lmotalora@uniboyaca.edu.co)

<sup>2</sup> Administradora de Empresas Magister (C) en Seguridad y Salud en el Trabajo, Docente Tiempo completo Facultad Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Boyacá, Email [jenmaiherreira@uniboyaca.edu.co](mailto:jenmaiherreira@uniboyaca.edu.co)

de un gran trabajo para que esta herramienta aporte al sector agroindustrial en nuevos productos, procesos, y modelos acordes a las necesidades del sector.

De lo antes expuesto, se puede concluir que las empresas exitosas y, por tanto, competitivas a nivel mundial, son las que alcanzan y mantienen el nivel de excelencia. Sin embargo, muchas no logran pasar por todos los estadios, pues se quedan estancadas en alguno de ellos o simplemente desaparecen debido a que dejan de ser rentables en el mercado globalizado. Así las cosas, la dificultad que se presenta en la asimilación de la tecnología, prácticas responsables y la gestión empresarial acordes a un entorno globalizado, hecho que se debe, por lo general a que no se entiende el proceso de buenas prácticas de gerencia y de competitividad en un modelo mundializado, además de la escasa visión directiva en pro de los grupos de interés, pues se ha centrado primordialmente en indicadores económicos, desconociendo los elementos que el proceso administrativo, el diseño estratégico y la desactualización en las nuevas tendencias del desarrollo del empresarial. (Orengo, Graw y Peiro, 2002)

El sector agroindustrial en el departamento de Boyacá presenta grandes dificultades, donde se pretende abordar esta problemática a través de la implementación del modelo de innovación para permitir un aporte significativo y que resulta un área interesante para estudiar y proponer alternativas que en base a sus resultados obtenidos genere insumos para posteriores investigaciones. La agroindustria en la ciudad de Sogamoso (Martinez, Sánchez, y Sanabria, 2014, p. 80), requiere de un apoyo de la administración municipal y de las Universidades para capacitar, acompañar a este sector para lograr ser competitivo a nivel nacional e internacional.

## **Fundamentación Teórica**

### **Innovación**

Según, Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J. y Nash, J. 2003, (Citados en Rojas et al., 2016, p. 32):

“la innovación se expresa como la implementación de nuevos procesos, productos o enfoques de administración que incrementan la eficiencia (mejorar la calidad y reducir el costo de producción), y la efectividad (obtener mayor segmento de mercado y mejorar la satisfacción de los clientes), mientras que Damanpour (1996) y Van de Ven (1986) (Citados en Rojas et al., 2016, p. 32) definen la innovación como un proceso que incluye

la generación, desarrollo, e implementación de nuevas ideas o comportamientos dentro de un orden institucional”

### **Tipos de innovación**

Para (Espinosa y Cortes, 2017, p.2), existen tres tipos de innovación actualmente:

- **Innovación incremental:** Se crea un valor agregado a un producto ya existente, esto se ve en algunos celulares que presentan mejoras en algunas funciones o adicionan herramientas para atraer al cliente.
- **Innovación disruptiva:** cuando se desarrolla un producto totalmente nuevo que no existe en el mercado logrando romper paradigmas y revolucionar el mercado y la tecnología
- **Innovación emergente:** Donde las organizaciones están analizando el entorno, consumidor y competencias y adaptarse a la moda o tendencia actual del mercado.

En innovación abierta, es donde se desarrolla la exploración sistemática enfocada en el análisis interno y externo de las oportunidades de la empresa teniendo presente los canales, recursos, cadena de valor, comercialización para retomar esa innovación y general un valor agregado a la empresa. (Yun et al., 2016, p. 330). Para los autores Chesbrough, 2013, p 110; Morris, Schindehutte y Allenl., 2005 (Citado en Yun et al., 2016, P. 331), la innovación abierta es importante para los modelos de negocio porque este debe estar en constante cambio y actualización en el mercado.

La innovación organizacional para Charbonnier, Akremi y Vandenbergue 2010; Chang, Gong y Shum 2011 (Citado en Rojas et al., 2016, p.32), se presenta en una relación entre clima laboral y estilo de liderazgo que son fundamentales en la implementación de una innovación tanto técnica como administrativa, por ende, esta innovación se enfoca en cambiar la visión, principios, tácticas administrativas, motivaciones y satisfacción del empleado, López 2009, (Citado en Rojas et al., 2016, p. 33).

La innovación técnica, se enfoca en realizar cambios en el área de producción en sus procesos y marketing en especial en servicios y productos, y también la Innovación administrativa, la cual se centra en desarrollar cambios en los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control), alta dirección, estructura y áreas como recursos humanos. (Rojas et al., 2016, p. 31)

### **Modelo de negocio basado en innovación**

La innovación en el modelo de Negocio (IMC), es una estrategia organizacional enfocada en la tecnología, comercio digital, competitividad, siendo un cambio general de las empresas y teniendo presente la cadena de valor, ingresos, recursos, actividades principales y procesos de la empresa. (Mezger, 2014, p. 430)

Existen modelos tales como: “MGPDI: modelo de gestión de la I+D+i en las organizaciones”, realizada por Weber, Antonioni, Melchionna, Villalobos, Duarte, Herbert, Machado, Pereira & Shwening (2016, p.17); modelo de gestión de la innovación de enfoque lineal de Muñoz & Altamirano (2008, p. 198); modelo de gestión de la innovación enfoque en Red de Ruelas & Sull (2006, p. 127); modelo de gestión para el proceso de la innovación de Maier, Oлару, Maier, & Marinescu (2013, p. 732).

### **Agroindustrial**

James Austin E. (Citado en Martínez et al., 2014, p. 16), que define agroindustrial como “una empresa que elabora materias primas agrícolas, donde el grado de elaboración puede ir desde la obtención de la materia prima hasta un proceso de transformación de la misma” y esto comprende mejoramiento del producto, empaque, facilitar almacenamiento o transporte, mejorar la apariencia del producto entre otros.

Para Isidro Planella (Citado en Martínez et al., 2014, p. 16) la agroindustria se clasifica por:

- Nivel de transformación cero: los productos no sufren cambios y se conservan tan cual son.
- Nivel de transformación uno: se transforma el producto en una etapa primaria como harina, lácteo, pulpa de fruta, etc.
- Nivel de transformación dos: que el producto se transforma y se puede combinar con otros como conservas, químicos, enlatados, embutidos, etc.

### **Metodología.**

El tipo de investigación es descriptivo, ya que se pretende realizar el diagnóstico en la situación en innovación organizacional actual y la caracterización de estos aspectos en las Mipymes agroindustriales de la Provincia de Sugamuxi. Su diseño es transversal ya que se aplicará el instrumento en una sola ocasión, para lograr a través de la obtención de datos realizar el diagnóstico y la caracterización de los factores más relevantes en estas organizaciones.

El método es deductivo ya que se parte de aspectos generales en innovación de marketing, productos, procesos, redes, desarrollo de recursos humanos, administrativa, estratégica y de políticas y visión (Maier et al., 2013, p. 732), que se pretende realizar en el estudio de las Mipymes agroindustriales de la Provincia de Sugamuxi.

La población para este estudio es finita, con un tamaño de 76 empresas agroindustriales de la provincia de Sugamuxi obtenida del directorio de la Gobernación de Boyacá 2016 y de la base de datos de la Cámara de Comercio de Sogamoso 2018, de las cuales se verificaron que fueran mipymes agroindustriales, por lo tanto, resultaron 39 empresas los gerentes aceptaron la aplicación del instrumento y también cumplían con los requisitos de una Mipyme agroindustrial.

### Resultados finales

Para el reconocimiento de la situación actual en gestión de innovación de las mipymes agroindustriales se utilizó es el instrumento del modelo de gestión para el proceso de innovación, según los indicadores de medición del rendimiento en innovación (Maier et al., 2013, p. 732), el cuál fue validado a través del método Cronbach con un 0,6 de confiabilidad en adelante. Así mismo el instrumento se aplicó a los gerentes de las empresas agroindustriales, que es una población finita, ya que se estableció un tamaño de 76 empresas agroindustriales de la provincia de Sugamuxi obtenida del directorio de la Gobernación de Boyacá y de la base de datos de la Cámara de Comercio de Sogamoso 2018, de las cuales se verificaron que fueran mipymes agroindustriales y por lo tanto resultaron 39 empresas que en consecuencia todas aceptaron la aplicación del instrumento.

Los requisitos para el rendimiento de la innovación son medidos a través de un conjunto de los indicadores para medir el desempeño de la innovación a nivel organizacional, teniendo en cuenta los principales indicadores para cada tipo de innovación. (Maier et al., 2013, p. 732)

Tabla 1. Indicadores de medición del rendimiento de la innovación

Indicadores para la innovación de marketing
La cantidad de cambios significativos realizados en el diseño y empaque de los productos.
La cantidad de nuevos clientes.
Número de innovaciones para aumentar la cuota de mercado.
El porcentaje de aumento en los beneficios como resultado de las innovaciones en marketing.
Innovación en la rentabilidad de comercialización (ganancia / capital invertido obtenido)
Indicadores para la innovación de productos

---

La cantidad de ingresos generados por el nuevo producto.  
La rentabilidad de la inversión en el desarrollo de un nuevo producto.  
Número de productos con las últimas innovaciones tecnológicas.  
Ventas de nuevos productos.  
Número de productos, tecnologías, productos y técnicas con impacto demostrable.

---

#### Indicadores para la innovación de procesos

---

Nuevos métodos de reducción de costos.  
Nuevo método de reducción del tiempo para reunirse con clientes o proveedores.  
Adopción de velocidad de las últimas innovaciones tecnológicas.  
La tasa de cambio en procesos, técnicas y tecnologías.  
Eficiencia del proceso (relación entre el esfuerzo y el resultado)

---

#### Indicadores para la innovación de redes

---

La cantidad de nuevos productos y servicios desarrollados dentro de la red.  
La rentabilidad de la red.  
Número de cooperación entre universidades e industria.  
En qué medida hay cofinanciamiento dentro de la red de innovación.  
Interconectividad entre los objetivos de la empresa y los de la red.

---

#### Indicadores para el desarrollo de recursos humanos para la innovación

---

El número de investigadores en la compañía.  
El número de personas que participan en todos los aspectos de los esfuerzos de innovación / empleados totales de la compañía.  
El grado de formación de las personas involucradas en la investigación empresarial.  
Formación continua del personal involucrado en la investigación empresarial.  
Estimulación de la investigación del personal.

---

#### Indicadores de innovación administrativa

---

El número de gerentes de innovación.  
El número de gerentes involucrados en el proceso de innovación.  
La cantidad de ideas nuevas que provienen de la organización.  
Nuevos métodos para evaluar problemas relacionados con procesos innovadores.  
Nuevos métodos para evaluar el valor económico de los derechos de propiedad intelectual.

---

#### Indicadores de innovación estratégica

---

La novedad del modelo de negocio.  
La efectividad del modelo de negocio.  
La madurez de las alianzas estratégicas con competidores seleccionados.  
La madurez de la estrategia de innovación de la compañía.

---

#### Indicadores para la innovación de políticas y visión

---

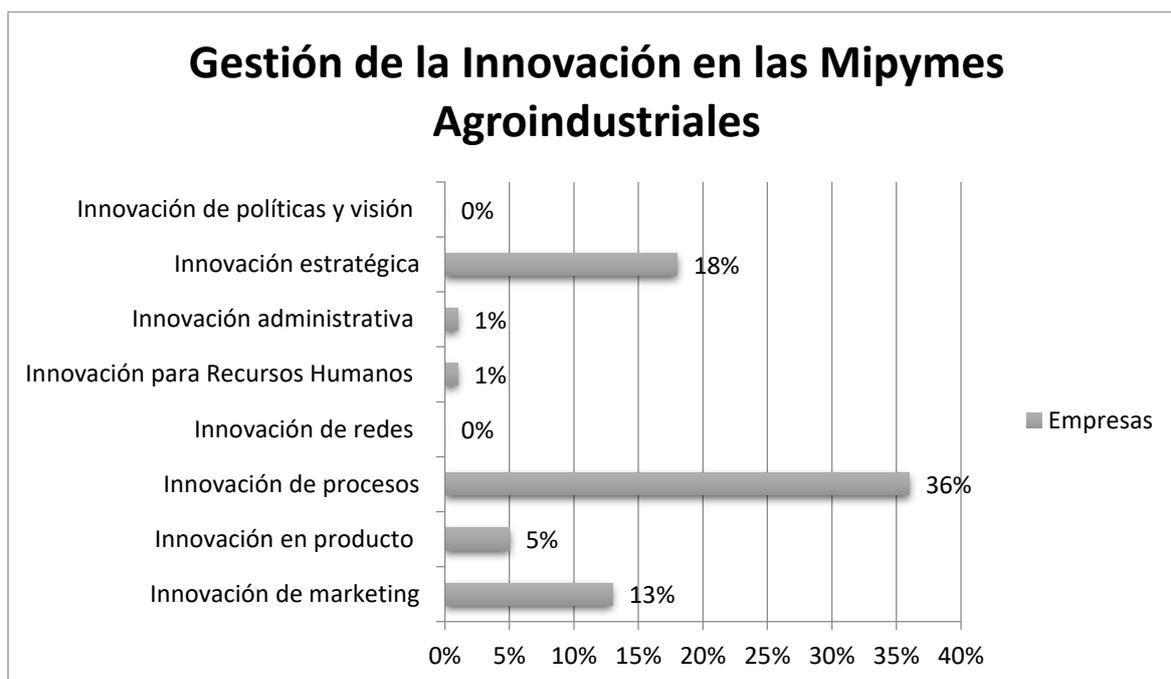
La frecuencia de análisis / revisión de la visión de la compañía.  
El análisis de frecuencia de la innovación de las políticas de la empresa.  
La cantidad de horas asignadas para la adecuada justificación de las políticas de innovación de la empresa.  
El grado de originalidad del negocio / nicho de visión.  
La singularidad "Propuesta de valor" de la empresa.

---

Fuente: Tomado de Maier, A., Olaru, M., Maier, D., & Marinescu, M. (2013). Achieving performance of organization by developing a model of innovation management. In European Conference on Innovation and Entrepreneurship (Vol. 2, p. 735). Academic Conferences International Limited.

De los 34 indicadores anteriores se obtuvo como resultado que las Mipymes agroindustriales de la Provincia de Sugamuxi tienen baja Innovación organizacional, lo que se evidencia en la Figura 1.

Figura 1. Resultados de los indicadores de Gestión de la Innovación en las Mipymes agroindustriales de la Provincia de Sugamuxi, Boyacá. (2021)



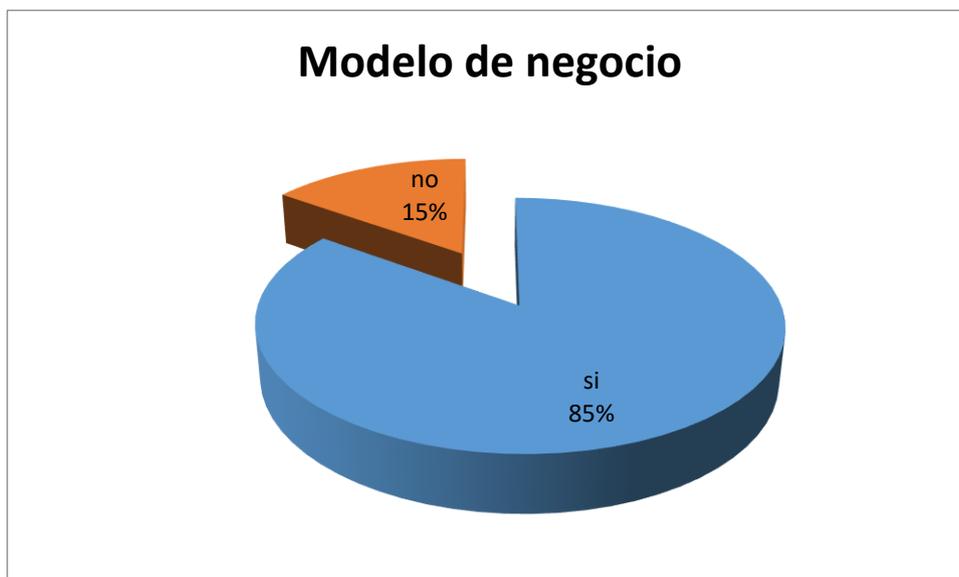
Fuente: Datos de la Encuesta

De la anterior gráfica se observa que el 13% de las empresas realizan innovación en marketing desarrollando cambios en el marketing mix o en el empaque del producto, solo el 5% realizan alguna innovación del producto, pero no hacen seguimiento de este. En cuanto a la innovación de procesos el 36% de las empresas realizan innovación para obtener reducción de costos en su línea de producción y el 18% realizan innovación estratégica que se realiza a través de las alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Para la innovación en políticas y visión, administrativa, recursos humanos y redes es nula la participación de las empresas. Lo cual evidencia que las organizaciones deben capacitarse en el tema de Innovación, su gestión y aplicación en la empresa para poder generar un crecimiento y competitividad en el mercado.

De igual manera se estudió si las organizaciones contaban con un modelo de negocio lo cual se obtuvo de acuerdo a la Figura 2 un alto porcentaje.

Figura 2. Cuenta con modelo de negocio en las empresas (2021)



Fuentes: Datos de la encuesta

De la Figura 2 se observa que el 85% cuenta con un modelo de negocio mientras que el 15% de las empresas no, esto es un resultado positivo ya que estas 33 empresas que cuentan con un modelo de negocio les ayuda a planificar que va a realizar una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener, de igual manera ayuda a establecer las estrategias para atraer clientes, definir ofertas de producto para brindar una propuesta de valor con su producto o servicio (Maier et al., 2013, p.732). Por lo anterior se denota una prioridad para trabajar con las 6 empresas que no cuentan con su modelo de negocio que sea innovador.

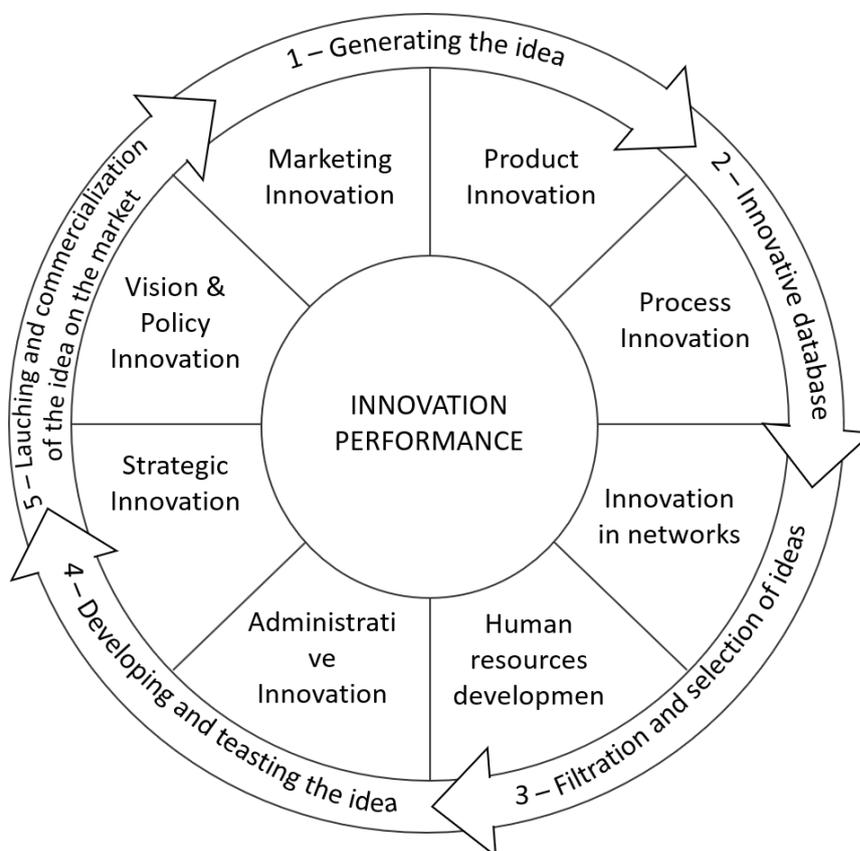
En este punto se observó que la mayoría de las empresas no invierte en las innovaciones y son muy pocas las que realizan algo de gestión en la innovación y además fallan en el seguimiento y retroalimentación de estas.

Luego de este estudio se investigó los modelos de gestión que se puede aplicar en las organizaciones de acuerdo a los resultados obtenidos a partir de una revisión bibliográfica de 150 documentos con indexación internacional, los cuales se clasificaron de acuerdo a Tree of Science y Maxqda, para obtener un análisis cualitativo y una clasificación de acuerdo a su relevancia, pertinencia, grado de entrada, citación e impacto,

logrando presentar el Modelo de gestión para el proceso de la innovación de Maier, Oлару, Maier, & Marinescu (2013, p. 732) el más adecuado porque contempla un paso a paso que se adapta a cualquier organización y tamaño, algo que es importante para este sector. Además, a nivel organizacional presenta un ciclo que va desde la idea (marketing, producto, proceso) hasta el desarrollo de una visión y plan estratégico, que sin importar los recursos se puede aplicar.

Por lo anterior se estudia el modelo de gestión de la Innovación para dar una alternativa a las organizaciones y con ellos aplicarlo. El Modelo de gestión para el proceso de la innovación de Maier, Oлару, Maier, & Marinescu (2013, p. 732) es el adecuado para apoyar a las Mipymes agroindustriales de la Provincia de Sugamuxi. Este modelo de gestión en innovación está basado principalmente en la innovación de marketing, innovación de productos, innovación de procesos, innovación de redes, desarrollo de recursos humanos en innovación, innovación administrativa, innovación estratégica e innovación de visión y política, que permite cubrir los factores principales de un sistema de negocios con el fin de alcanzar el rendimiento real de innovación en una organización. (Maier, Oлару, Maier, y Marinescu, 2013, p. 732)

Figura 3. Modelo de gestión para el proceso de la innovación



Fuente: Tomado de Maier, A., Olaru, M., Maier, D., & Marinescu, M. (2013,). Achieving performance of organization by developing a model of innovation management. In European Conference on Innovation and Entrepreneurship (Vol. 2, p. 732). Academic Conferences International Limited.

A través de este modelo propuesto se logra identificar: (Maier et al., 2013, p. 731)

- El grado de innovación en cualquier momento y en cualquier parte de la organización.
- Crear un ambiente propicio para la innovación de una forma natural, que permita la participación de todos los interesados en el proceso.
- Se logran identificar debilidades, fortalezas, el surgimiento de ideas, formas de evitar trampas y aumentar el valor de la idea.
- Crear un nuevo producto o mejorar uno para cumplir las expectativas del cliente y que genere valor a la organización.

Por lo tanto, este modelo utiliza el método QFD (Despliegue de la función de calidad), con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes, las organizaciones e integrar los requisitos de innovación.

## **Conclusiones**

Es evidente que las Mipymes agroindustriales de la provincia de Sugamuxi no demuestra destinar recursos para la mejora de las organizaciones y determinar puntos de innovación que puedan generar competitividad en el mercado.

Con la aplicación del instrumento de recolección de información, se logró evidenciar la importancia de una relación entre gobierno, economía y academia para estimular los diferentes sectores, porque de esta manera se promueven y salen a flote los conocimientos por parte de la academia y el gobierno, generando alianzas y proyectos para una colaboración conjunta. Es también importante recalcar el sentido de compromiso que deben tener todas las entidades que intervienen en la cadena, pues de esto depende que el proceso obtenga óptimos resultados.

En el transcurso de la investigación se logró evidenciar el impacto económico, ambiental y social del sector agroindustrial en el departamento de Boyacá, por cuanto cada vez reviste de más importancia el desarrollo de una investigación que apunta a fortalecer los procesos y actores que la intervienen.

Si bien es cierto que la innovación es fundamental para el éxito y supervivencia de las organizaciones, también es cierto que la mayoría de las gerentes y directores deben

encaminar más esfuerzos en su planeación, pues esta comprende todo un proceso donde se deben comprometer recursos en todos los niveles de la organización.

En la Provincia del Sugamuxi se necesita de mayor compromiso y formación en innovación por parte de gerentes y directivos de las empresas, para poder mejorar el rendimiento y desempeño, construyendo una cultura de cambio que busque fortalecer a las organizaciones y transformen los negocios en exitosos y comprometidos socialmente.

Además, se busca a través de la innovación en las Mipymes del sector agroindustrial de la provincia de Sugamuxi, contribuir a la posible generación de nuevas ideas ya que este factor es “considerado como crítico para la supervivencia y el éxito de las empresas” Camelo, Romero y Valle, 2000; Damanpour y Gopalakrishnan 2001; Formichella, 2005; Rogers, 1983; como lo diría Schumpeter 1935, las empresas son innovadoras o no existen” (Citado en Gálvez & García, 2012, p. 13)

Se recomienda que la agroindustria en la ciudad de Sogamoso trabaje de manera más unida, pues generando asociatividad entre el sector podrían generarse estrategias enfocadas a competir en mercados globalizados y no tanto en mercados regionales, es decir, abarcar mercados mucho más grandes que favorezcan el crecimiento de la región, se hace indispensable el trabajo entre empresa, academia y estado para unir fuerzas y mejorar el trabajo.

## Referencias

- Gálvez, E. J., & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Revistas Estudios Gerenciales*, (28), 11-27. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70191-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70191-2)
- Gualdrón, C. J. B., & Vásquez, J. L. C. (2014). Diagnóstico de la competitividad agroindustrial en el departamento de Boyacá para el año 2011. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 4(2), 111-123. <https://doi.org/10.19053/20278306.2961>
- Cámara de Comercio de Sogamoso. (2016). Estudio de percepción económica del municipio de Sogamoso 2016. Recuperado de [http://camarasogamoso.org/wp-content/uploads/2017/01/EST\\_ECONOMICO.pdf](http://camarasogamoso.org/wp-content/uploads/2017/01/EST_ECONOMICO.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad (2017). Índice de Competitividad Departamental. Recuperado de <https://compite.com.co/idc/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2017). Boletín técnico GEIH por departamento 2017. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml.../Boletin\\_dep\\_17.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml.../Boletin_dep_17.pdf)
- Espinosa, V., & Cortes, S. (2017). Los modelos de Innovación en la nueva economía. Retrieved from [http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/03/170321\\_DI\\_Articulo\\_Modelo\\_Innovacion\\_Esp.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2017/03/170321_DI_Articulo_Modelo_Innovacion_Esp.pdf)
- Martinez, L. A., Sanchez, N., Sanabria, L. (2014). Caracterización de las Mipymes del sector agroindustrial, en el marco de la aliza estratégica interinstitucional del conocimiento para la competitividad del municipio de Sogamoso Boyacá. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sogamoso.
- Maier, A., Olaru, M., Maier, D., & Marinescu, M. (2013). Achieving performance of organization by developing a model of innovation management. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 2, p. 731). Academic Conferences International Limited.
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation.de: insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5), 429–449. <https://doi.org/10.1111/radm.12076>
- Muñoz-Rodríguez, M., & Altamirano-Cárdenas, J. R. (2008). Modelos de innovación en el sector agroalimentario mexicano. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 5(2), 185-211.
- Orengo, V.; Martín, P.; Carrero, V.; Prieto, F. y Peiró, J.M. (2001). Estrategias de implantación de nuevas tecnologías. En M. Salanova, R. Grau y J.M. Peiró (Eds.), *Nuevas tecnologías y formación continua en la empresa. Un estudio psicoc i a l*. Castellón: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Rojas, H. I., Obando, J. A., & Montaya, J. N. (2016). La innovación organizacional en la producción arrocera del departamento del meta\*, 30–44. <https://doi.org/10.17151/elev.2016.14.3>.
- Weber, K., Antonioni, J., Melchionna, R., Villalobos, M. T., Duarte, A., Herbert, J., ... Schwening, C. (2016). MGPD: modelo de gestión de la I+D+i en las organizaciones. *Revista de ciencias de la gestión*, (2), 16–29. <http://dx.doi.org/10.18800/360gestion.201702.001>
- Yun, J. J., Yang, J., & Park, K. (2016). Open Innovation to Business Model. *Science, Technology and Society*, 21(3), 324–348. <https://doi.org/10.1177/0971721816661784>

### **Capítulo 3. Diseño de un Sistema de Gestión Organizacional de la Empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S. del Municipio de San Gil en el Departamento de Santander – Colombia.**

Isley Silva Méndez<sup>1</sup>, Diego Armando Vesga Rueda<sup>2</sup>, Argenis Ramírez Ramírez<sup>3</sup>

#### **Introducción**

San Gil se encuentra ubicada a 96 kilómetros de Bucaramanga, capital del Departamento de Santander, y a 327 kilómetros de la capital de la República, Bogotá y hace parte de la Provincia de Guanentá. El perímetro urbano del municipio de San Gil presenta un área de 884.17 Ha, el cual fue dado por el perímetro sanitario del 05 de Julio de 2017 y por la inclusión de los predios de Ley de Vivienda mediante Acuerdo 027 de agosto del 2013 con un área de 102.77 Ha, los cuales se encuentran incluidas dentro del área del perímetro urbano. (Alcaldía San Gil, 2021)

La construcción de edificaciones ha sido uno de los pilares de la economía nacional, especialmente desde la creación del UPAC, Unidad de Poder Adquisitivo Constante, a comienzos del 70, medida que incentivó el crédito de vivienda y dio impulso a la generación de una actividad empresarial más rica en torno a este negocio. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

En la actualidad representa cerca del 3,5% del Producto Interno Bruto -PIB nacional. El gobierno colombiano en los últimos años ha enfocado su acción en estimular la vivienda por medio de subsidios a las tasas de interés, implementando diversos programas que han facilitado la adquisición en los tipos de interés prioritario e interés social, en un país en donde el déficit es aún evidente.

---

<sup>1</sup> Estudiante Maestría en Gerencia de Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, [isleysilvamendez@gmail.com](mailto:isleysilvamendez@gmail.com)

<sup>2</sup> Estudiante Maestría en Gerencia de Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, [diegoarmandovesga@hotmail.com](mailto:diegoarmandovesga@hotmail.com)

<sup>3</sup> Estudiante de Doctorado en Dirección de Proyectos, Magister en Administración de Empresas con énfasis en dirección de proyectos, Ingeniera Industrial. Docente Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de UNISANGIL, [aramirez@unisangil.edu.co](mailto:aramirez@unisangil.edu.co)

En términos regionales, Santander ocupa el cuarto puesto en el PIB nacional, presenta en su dinámica interna una actividad edificadora que ha aumentado su aporte al PIB local en 2,2 puntos porcentuales desde comienzos de siglo. Esta ganancia se ha dado gracias al crecimiento de los principales centros urbanos en el departamento, con especial atención en el área metropolitana de Bucaramanga, que ha expandido no solo su población, sino también los niveles de emprendimiento en todas las áreas económicas generando una de las mayores tasas de ocupación en Colombia y por consiguiente estimulando el acceso a créditos hipotecarios. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017).

Una de las cifras que más sorprende es la del PIB de edificaciones por cada 10 mil habitantes, que sitúa a Santander en el primer lugar por regiones del país. Además, este sector ha ganado 2,3 puntos porcentuales en participación en el PIB de edificaciones nacional, siendo el segundo entre las 5 economías más sólidas. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2017)

En el sector construcción del municipio de San Gil, se puede observar en el Plan de Ordenamiento Territorial -POT, las siguientes problemáticas: altos índices de viviendas en zonas de alto riesgo no mitigable, no existen áreas adecuadas para la ubicación de viviendas de interés social (VIS), falta de control y vigilancia en la proyección técnica y construcción de la vivienda, limitada cobertura de servicios públicos, falta de control en el desarrollo de construcción de urbanizaciones. (Alcaldía de San Gil, 2020).

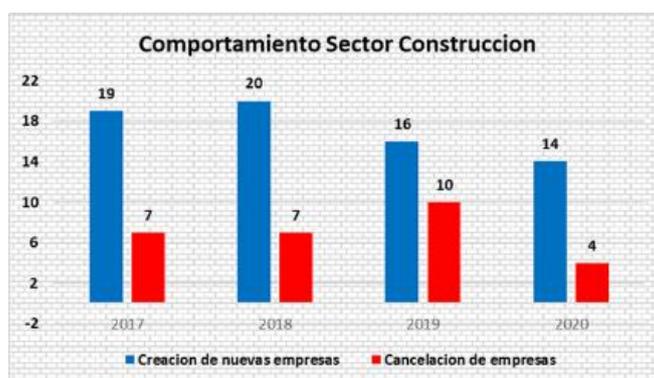
La empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, legalmente constituida en el año 2010, desde su creación ha incursionado en sector inmobiliario y constructor, logrando culminar con éxito proyectos de vivienda como los son: Altos de la Playa, Hacienda Santamore y en la actualidad se encuentra desarrollando el proyecto Ciudadela Vista Campestre y Condominio Campestre San Felipe. En sus inicios la empresa estaba conformada por dos empleados, el fundador y una auxiliar administrativa, quienes se encargaban del 100% de las actividades. Debido al aumento de trabajo, fue necesario vincular más personal, entre los que se encontraron un contador y dos auxiliares que harían parte de la inmobiliaria. Fue así como se organizó el personal de la empresa, dos empleados en la inmobiliaria, dos empleados en la constructora y un contador que se encargaría de los dos negocios, en la actualidad la empresa cuenta con 25 funcionarios.

La empresa SI soluciones inmobiliarias, ha desarrollado su gestión organizacional, de acuerdo a los requerimientos que se presentan diariamente, realizando toma de decisiones según criterio del gerente fundador de la misma. Sin embargo, existen

proyectos que presentan demoras en el proceso de entrega de los inmuebles, no contempladas por el gerente de la empresa, así mismo no se encuentra registro que documente la actividad económica de la inmobiliaria, es decir, cuántos inmuebles se arriendan, cuántos se captan, cuántos se muestran.

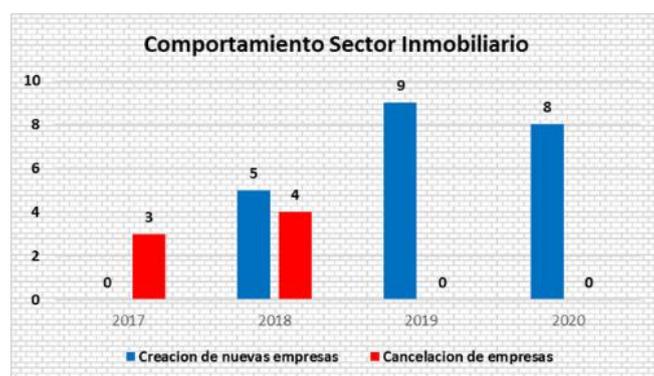
Se puede observar (Figura 1), que para el sector de la construcción en San Gil, disminuyó la tendencia a crear empresa y las que ya existían en su gran mayoría se han ido cerrando; por su parte el sector inmobiliario (Figura 2) en la creación de nuevas empresas, en los años 2019 y 2020 mostro un aumento con relación al 2018 y aun no se cuenta con los datos de cancelación para las anualidades de 2019 y 2020, pero revisando en detalle el año 2018 se crearon 5 nuevas empresas y se cancelaron 4, lo que muestra un panorama poco alentador para el sector inmobiliario y también para el sector de la construcción.

Figura 1. Comportamiento empresarial sector construcción.



Fuente: (Compite 360, 2020).

Figura 2. Comportamiento empresarial sector inmobiliario.



Fuente: (Compite 360, 2020).

Observando el comportamiento que han tenido los sectores inmobiliarios y de la construcción en el municipio, es importante que la empresa SI Soluciones Inmobiliaria y Constructora S.A.S, analice la gestión organizacional que ha implementado a la fecha,

evaluando indicadores de gestión, ganancias y pérdidas producto de la operación, y con base en esto determine si es necesario implementar un nuevo diseño de gestión organizacional, que garantice la continuidad de la empresa en el mercado, optimice procesos con la intención de reducir gastos, eliminar pérdidas y así aumentar la utilidad, de tal forma que se puedan seguir ejecutando proyectos que generen empleo, desarrollo para el municipio y soluciones de vivienda para sus clientes.

Teniendo en cuenta la problemática anteriormente planteada surge la siguiente pregunta: ¿Cuál es el diseño de gestión organizacional requerido para la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S?; para dar respuesta los siguientes objetivos: Diseñar un sistema de gestión organizacional de la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S; Realizar un diagnóstico del funcionamiento de la empresa; Determinar los diferentes diseños de gestión organizacional para el sector inmobiliario y de la construcción y finalmente Proponer un diseño de sistema gestión organizacional que dé respuesta a las capacidades y necesidades de SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S.

Las organizaciones en la sociedad cumplen una finalidad, que es la satisfacción de diversas necesidades de sus clientes. Implantar las estrategias, es decir, ponerlas en marcha y obtener resultados exitosos, requiere del diseño de una estructura organizacional adecuada. (Huamán Pulgar-Vidal & Rios Ramos, 2011).

En Colombia las micro, pequeñas y medianas empresas o mejor conocidas como: MIPYMES, representan en su totalidad la mayoría de empresas en el país (en su totalidad el 99% de las empresas). En este sentido y en vista de las exigencias y continuos cambios del entorno empresarial, estas organizaciones deben avanzar hacia la incorporación de un diseño de gestión organizacional integral que permita la armonización de todas las áreas de éstas para la consecución de sus objetivos misionales. (Correa García, Ramírez Bedoya, & Castaño Ríos, 2009)

El aporte del Departamento de Santander al PIB nacional es de 39 mil millones de pesos, equivalente al 6.9% del aporte total del país, San Gil participa por su parte con 521 millones de pesos equivalentes al 1.3% del aporte total al PIB del departamento. Posicionando al municipio como la novena economía del departamento, estas cifras podrían mejorar teniendo en cuenta el potencial turístico que tiene el municipio para el país y la importancia que tiene en diferentes materias para el departamento, pues se observa como municipios de menor tamaño e importancia aportan una suma considerablemente mayor. (Castro, 2018)

La empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, se encuentra vinculada al sector de la construcción e inmobiliario; cuenta con 25 empleados, los cuales han contribuido a dar soluciones de vivienda nueva a las familias de San Gil, Santander. Desde su conformación, la empresa ha trazado su horizonte y planeación estratégica, conforme al acontecer diario, dando respuesta al día-día de la organización, sin un plan estratégico que proyecte y consolide a la empresa en el mercado a fin de garantizar su permanencia en el sector; sin indicadores que permitan monitorear la ejecución de sus proyectos y de esta forma implementar estrategias que den respuestas a los requerimientos observados.

Tomando como referencia el impacto económico que genera San Gil en la economía del departamento, se hace necesario que pequeñas empresas como SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, tenga un mayor crecimiento económico, con el cual continúe generando empleo en el municipio. Por lo tanto, es necesario realizar un diseño organizacional de la empresa, que garantice el crecimiento y fortalecimiento de la organización para seguir aportando al desarrollo económico del municipio, del departamento y del país.

### **Fundamentación teórica**

La palabra administración proviene del latín ad (dirección, tendencia hacia) y de minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro (Chiavenato, 2019). Sin embargo, el significado original del término ha sufrido una transformación radical.

Hoy la tarea de la administración es definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y los niveles de la empresa con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada para la situación y de garantizar la competitividad en un mundo de negocios complejo y saturado de competidores.

### **Teoría Organizacional**

El diseño organizacional, como el proceso de organizar, forma parte de la teoría general de la administración. Al ser parte de la misma teoría y su evolución, el proceso de organizar, que incluye el diseño organizacional, no puede tratarse como un tema aislado de ella. Tradicionalmente, el diseño organizacional es estudiado he identificado

como componente del proceso administrativo —planear, organizar, dirigir y controlar—, que sintetiza el trabajo fundamental de todo administrador, pilar de la teoría administrativa y cuyos orígenes se remontan a principios del siglo XX a partir de los autores clásicos de la administración. (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2011)

### Diseño organizacional

Los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer mediante estrategias. Organizan, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado. En este proceso fundamental de gestión, la fase organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para la implantación de la estrategia. (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2011)

*Fundamentos del diseño organizacional.* Organizar como la fase «organización» en el proceso de gestión de la administración es el trabajo de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de una institución o empresa. Implica identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarles un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento.

*Desempeño y resultados de la organización.* Toda organización existe para lograr algo, es decir, obtener resultados. Sin embargo, el cómo los consigue se refiere a su desempeño y cada uno de estos aspectos debe ser medido. Así se tiene algunos conceptos para identificarlo:

- Eficacia: es cumplir con la finalidad o misión de una organización, logrando los objetivos que se han propuesto.
- Eficiencia: es lograr la finalidad, optimizando el empleo de recursos y maximizando sus resultados.
- Productividad: relaciona eficacia y eficiencia con el hecho de mantener la calidad de los bienes o servicios que se producen.

Una organización es competitiva cuando tiene un desempeño superior con respecto al de sus competidores en aspectos como calidad, precios, servicios, innovación, respuestas rápidas, etcétera, que son percibidos por sus clientes, pues ha desarrollado ventajas competitivas que, en consecuencia, generan mejores resultados. La ventaja

competitiva es el conjunto de habilidades de gestión para combinar los recursos y las capacidades que posee y que generan como resultado utilidades superiores al promedio de los competidores en una industria. (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2011)

*Modelo organizacional de Daft.* El diseño organizacional no se refiere a un conjunto de hechos, sino a una manera de concebir a las organizaciones y a la forma en que las personas y los recursos son organizados para alcanzar un propósito específico de manera conjunta. El diseño organizacional es una manera de ver y de analizar a las organizaciones con la mayor precisión y profundidad posibles. Esa forma de ver y de concebir a las organizaciones está fundada en patrones y regularidades del diseño y la conducta organizacionales. (Daft, 2019)

Para Richard Daft las organizaciones son entidades sociales que se dirigen a una meta, han sido diseñadas a propósito como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas, y están ligadas al entorno exterior. El propósito tal vez varíe, pero el aspecto central de una organización es la coordinación de las personas y los recursos para realizar colectivamente las metas deseadas. Una organización no es un edificio ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están compuestas por personas y las relaciones entre ellas.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para desempeñar funciones esenciales que sirven para alcanzar metas. Los administradores y los dueños estructuran deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el objetivo de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo esté estructurado en departamentos o conjuntos de actividades, la mayor parte de las organizaciones en la actualidad están luchando por lograr una mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, muchas veces empleando equipos de trabajadores de diferentes áreas funcionales que laboran juntos en proyectos.

La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva. Algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor. (Daft., 2011)

*Dimensiones del diseño organizacional.* Las organizaciones dan forma a nuestra existencia y los administradores bien informados pueden dar forma a la organización. El primer paso para comprender a las organizaciones es analizar las características que describen rasgos específicos del diseño organizacional. Estos rasgos describen a las organizaciones de forma muy similar a como los rasgos físicos y los de la personalidad describen a las personas. (Daft, 2019)

Richard Daft, considera dos tipos de características interactuantes de las organizaciones: las dimensiones estructurales y los factores contingentes. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas que describen las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar a las organizaciones. Los factores contingentes abarcan elementos más amplios que influyen en las dimensiones estructurales, pueden llevar a confusiones porque son representativos tanto de la organización como del entorno. Cabe decir que estos factores son un conjunto de elementos que se yuxtaponen y configuran la estructura y los procesos del trabajo de la organización. Para comprender y evaluar a las organizaciones uno debe estudiar tanto las dimensiones estructurales como los factores contingentes.

*Dimensiones estructurales.* Algunas dimensiones estructurales fundamentales de las organizaciones son la formalidad, la especialización, la jerarquía de autoridad, la complejidad y la centralización.

- La formalidad: se refiere a la cantidad de documentación escrita que hay en la organización, la cual incluye procedimientos, descripciones de puestos, reglamentos y manuales de políticas.
- La especialización: se refiere a la medida en que las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados.
- La jerarquía: de la autoridad describe quién depende de quién y el espacio de control que corresponde a cada administrador. Las líneas verticales de un organigrama describen la jerarquía, la cual está relacionada con el espacio de control (el número de empleados que dependen de un supervisor). Cuando los espacios de control son estrechos, la jerarquía suele ser alta; cuando son anchos, la jerarquía será menos alta.
- La complejidad: se refiere al número de departamentos o de distintas actividades que hay en la organización. Se mide la complejidad considerando tres dimensiones: la vertical, la horizontal y la espacial.

- La centralización: se refiere al nivel jerárquico donde radica la autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se encuentra en el nivel más alto, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

*Factores contingentes.* Hace referencia al tamaño, la tecnología, el entorno exterior, las metas y la estrategia, y la cultura organizacional.

- El tamaño se puede referir a la organización entera o a componentes específicos, como una planta o una división.
- La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, las técnicas y las acciones empleadas para convertir los insumos en productos.
- El entorno incluye todos los elementos que están afuera de la organización. Algunos elementos fundamentales son la industria, el gobierno, los compradores, los proveedores y la comunidad financiera.
- Las metas y la estrategia definen el objeto y las técnicas de competencia de la organización que la distinguen de otras organizaciones.
- La cultura de una organización se entiende como el conjunto fundamental de valores, creencias, entendidos y normas que comparten los empleados.

### Cuadro de mando integral

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. (Kaplan & Norton, 2005). Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

### Marco Legal

SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, siendo una empresa colombiana, se acoge y cumple con toda la normativa y legislación nacional. Siendo la construcción, venta y arriendo de bienes inmuebles la actividad económica principal de la empresa, a continuación, se muestran las leyes, decretos, normas y acuerdos que regulan dicha actividad económica.

En la constitución política de Colombia más exactamente en el art 51 hace referencia que los colombianos tienen derecho a vivienda digna, y el estado deberá fijar las condiciones requeridas para hacer cumplir este derecho y promover planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda. (Flórez & Trejo Gómez, 2020).

Con relación a los subsidios de vivienda de interés social en el plan de desarrollo del municipio de San Gil, se observa que el municipio se acoge a las disposiciones reglamentadas a nivel nacional y departamental, como se establece en el eje programático: San Gil con visión ciudadana en “vivienda y hábitats dignos e incluyentes”.

El cual tiene como objetivo, “promover el acceso a la vivienda digna y hábitat sostenible a través de la gestión de subsidios de orden nacional o departamental, logrando equidad en el acceso a vivienda nueva, aportando a la transformación de las condiciones de habitabilidad de los hogares con el mejoramiento físico de viviendas y mejorando la calidad de vida especialmente de las comunidades más pobres y vulnerables”. (Alcaldía Municipal de San Gil, 2020)

Lo anterior en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, denominado “Pacto por Colombia, pacto por la equidad 2018-2022”, el cual reconoce la importancia de que los hogares colombianos suplan su necesidad de tener su propia vivienda y en condiciones dignas; en este sentido hace referencia a la estrategia “viviendas dignas y techos para todos, una de las grandes apuestas para luchar contra pobreza y la exclusión social”. Estableciendo como metas las siguientes: 600 mil hogares con mejoramiento de vivienda, 520 mil viviendas de interés social iniciadas y 200 mil hogares con subsidios de arrendamiento generando posibilidad de ahorro para adquirir vivienda. En este sentido, el plan de desarrollo “San Gil con visión ciudadana 2020-2023”, tendrá especial cuidado en alinear sus metas del sector vivienda en coherencia con la estrategia nacional.

De otro lado es importante destacar que el Municipio de San Gil fue priorizado a nivel nacional para el otorgamiento de subsidios familiares de vivienda de interés social y prioritario rural, en cumplimiento del artículo 2.2.1.5.5.3. del Decreto 1071 de 2015 en la modalidad de construcción de vivienda nueva en sitio propio y/o mejoramiento de vivienda.

En coherencia con el planteamiento nacional, el plan de gobierno del departamento “Siempre Santander 2020-2023”, el cual fue el elegido por los santandereanos, propone como objetivo fundamental para el sector “siempre vivienda”, “...Promover el programa

más ambicioso en la historia del departamento en el mejoramiento integral de viviendas para los hogares santandereanos...”, para lo cual propone gestionar ante el gobierno nacional una alianza estratégica que permita generar proyectos de vivienda nueva, especialmente.

De otra parte, el departamento a través de un convenio con la Superintendencia de Notariado y Registro, se ha propuesto como meta en su Plan de Desarrollo 2020-2023, lograr 1.200 exenciones de impuesto de registro a familias que se encuentren asentadas en predios fiscales, con estas estrategias queda definido el compromiso desde el departamento en apoyar a los municipios a nivel de reducir sus déficits cuantitativo y cualitativo de vivienda.

### **Metodología**

La presente investigación es mixta, ya que se realizó una investigación cuantitativa de tipo descriptivo con un diseño no experimental debido a que no hubo manipulación de variables, transeccional ya que la información se recogió en un solo momento y cualitativa con un diseño etnográfico de tipo micro etnográfico ya que se realizó un estudio de caso de la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, específicamente en la estructura organizacional. Las variables de estudio se clasificaron en dos grupos: de tipo estructural (formalidad, especialización, jerarquía, complejidad, centralización) y de tipo contingente (cultura organizacional, tamaño, tecnología, entorno exterior, metas y estrategias).

En cuanto a la metodología, en la primera fase se llevó a cabo el diagnóstico del funcionamiento de la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S. se realizó el diseño de los instrumentos de recolección de información, las cuales fueron validadas por los expertos. Se realizó una entrevista semiestructura al dueño de la empresa y se llevó a cabo un trabajo de campo en el cual se observó el comportamiento interno de la empresa revisando el entorno de la organización en la que se involucraron empresas competidoras, proveedores y posibles clientes.

En la segunda fase, se determinó los diferentes diseños de gestión organizacional para el sector inmobiliario y de la construcción, realizando una revisión documental, determinando los diferentes diseños de gestión propuestos en la literatura y en las diferentes tesis encontradas mediante plataformas académicas. Se presentó la dificultad de no obtener gran documentación colombiana respecto a los diseños de gestión en el área de la construcción e inmobiliaria.

Con base en la información obtenida y la revisión bibliográfica realizada en los pasos anteriores, se logró plantear un diseño de gestión organizacional, en el cual se propone realizar identificación y creación de áreas, generación de nuevos cargos e incorporación de asesores lo cual permite dar solución a los requerimientos de la empresa y mejorar el crecimiento y el reconocimiento de la misma en el sector inmobiliario y de construcción.

## **Resultados**

### Diagnóstico del funcionamiento de la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S.

#### *Diagnóstico interno*

El mayor porcentaje de los colaboradores se encuentran en edades menores a los 36 años. Así mismo solo un 14,3% del área administrativa y el 15,8% del área operativa corresponde a personas mayores de 46 años. Lo que permitiría que la implementación de un nuevo diseño de gestión organizacional sea acogida con mayor facilidad.

En el área administrativa existe menos rotación de personal ya que el 57,1% llevan más de 5 años laborando en la empresa, a diferencia del área operativa que el 68,4% de los colaboradores llevan de 1 a 2 años en la empresa. Esta dinámica de rotación de personal puede estar relacionada a que los operarios se encuentren buscando continuamente mayores ingresos que le permitan mejorar el sustento de sus hogares, esto teniendo en cuenta el estado civil de esta área.

En el área operativa se encontró un alto porcentaje de 36,8% que solo cuentan con la formación académica de primaria, y solo el 47,4% alcanzaron el título de bachiller, lo cual se relaciona con las funciones que cumplen en la empresa las cuales no requieren de un alto grado de escolaridad. A diferencia del área administrativa que el menor nivel alcanzado es el de tecnólogo con un porcentaje del 57,1%, esto debido a que en esta área si se requiere de formación profesional.

La empresa no cuenta con un proceso de selección de personal riguroso y definido, ya que el mayor porcentaje de los encuestados del área administrativa 71,4% manifiesta que no lo realizaron. Pese a que en el área operativa indicaron el 68,4% que, si se realizó, se observa en la siguiente pregunta que lo refieren porque fueron entrevistados por su jefe inmediato.

Se evidencia que la empresa no cuenta con un proceso de selección de personal, ya que los encuestados manifiestan en su gran mayoría solo haber presentado una prueba de selección que es la entrevista con el jefe inmediato.

El mayor porcentaje indicado en las dos áreas, 85,7% del área administrativa y el 78,9% del área operativa, refieren que su jefe inmediato es asertivo al momento de dar las indicaciones. En la justificación a la pregunta se encontró que los colaboradores indican que su jefe inmediato siempre da las indicaciones de manera clara y precisa, explica lo que desea que se realice, tiene un buen acercamiento hacia sus empleados y con ellos sabe direccionarlos de forma eficiente, porque tiene conocimiento y experiencia en su cargo, siempre se dirige con respeto y buenos términos. Sin embargo, existen apreciaciones en las diferentes áreas como: “porque a veces no se tiene claro exactamente lo que está sucediendo con respecto al tema que se está manejando con el respectivo inmueble”, “a veces dan explicaciones desde su punto de vista y no por la experiencia”, “a veces lo manda para que se demore mas no es asertivo”.

Con respecto al área administrativa el 85,7% de los colaboradores se siente con libertad de expresar su punto de vista, solo un 14,3% manifiestan que algunas veces. Sin embargo, en el área operativa observamos el comportamiento de los resultados es más variante, encontrando que el 57,9% se sienten en total libertad, pero el 21,1% solo algunas veces y el otro 21,1% restante nunca se sienten con libertad, por lo que podemos analizar que existe dificultad en la comunicación en el equipo del área operativa. En la justificación de la respuesta se encontró que el personal que se siente con total libertad refiere que en la empresa toman en cuenta sus opiniones, que les permiten velar por el bien de todos, que prevalecen los derechos como la libertad de expresión y el respeto. Sin embargo, en el área operativa en el cual se encuentra que el 42,2% de los encuestados no se sienten en total libertad, se encontraron respuestas con las siguientes expresiones: “uno no va a contradecir a un maestro que es el que más sabe, no digo nada porque el maestro me coge rabia, porque da cosa contradecir, uno esta es para obedecer órdenes”.

Se puede apreciar según los resultados obtenidos que existe un alto porcentaje, 100% de los trabajadores del área administrativa y 68,4% de colaboradores del área operativa sienten que la empresa está comprometida con su desarrollo profesional, mencionando en la justificando que la empresa los apoya, los capacita, les da facilidades para estudiar. Por otra parte, el 31,6% de los colaboradores del área operativa consideran que no tienen posibilidades de ascender en la empresa.

La empresa si capacita a su personal en temas como ventas, trabajo en equipo, marketing, servicios de calidad, COVID 19, seguridad y salud en el trabajo y hábitos de vida saludable. Sin embargo, no todos los funcionarios han participado de dichas capacitaciones ya que el 28,6% del área administrativa indicaron no ser capacitados, así como el 36,8% del área operacional. La mayoría de los colaboradores tienen interés en ser capacitados en temas relacionados con su trabajo.

Se observó que en el área operativa el 100% de los colaboradores identifican a sus compañeros como un equipo de trabajo, justificando su respuesta con expresiones como “todos somos uno”, “somos una familia”, “por la forma en que se trabaja”, “somos muy compañeristas”, “porque hay mucha comunicación”. En el área administrativa los porcentajes encontrados corresponden a que el 42,9% si se identifican como un equipo, sin embargo, el 57,1% solo de manera ocasional es decir algunas veces identifican a sus compañeros como un equipo, esto debido a que no sienten empatía con todos los compañeros de trabajo, solo con algunas personas.

El mayor porcentaje de los encuestados de las dos áreas, sienten confianza en sus compañeros y se ven como un equipo de trabajo, en la justificación se encuentran afirmaciones como: “todas las personas son muy responsables”, “confianza y honestidad”, “porque los compañeros tienen la capacidad de hacer las cosas”. Así mismo afirmaciones como: “hay algunos temas que debo manejar directamente dependiendo el cliente y el proceso”, “las funciones que desempeño son de poco conocimiento por parte de mis compañeros”, “uno esta es para cumplir lo que le mandaron”, permiten analizar que debido a la función específica de algunos cargos no pueden siempre delegar alguna de sus funciones a sus compañeros, sin embargo, se entiende que, si tuvieran el conocimiento, tendrían la confianza de delegar la tarea.

El mayor porcentaje de los encuestados de las dos áreas 57,1% área administrativa y 84,2% área operativa, refieren no haber recibido ningún tipo de reconocimiento. Sin embargo, se puede apreciar que el área con mayores incentivos es el área administrativa quienes indican haber recibido, incentivos económicos y flexibilidad en los horarios de trabajo, en cuanto al área operativa solo el 15,8% indican que si han recibido estímulos de tipo verbal el cual es mediante la felicitación por el trabajo realizado.

El 100% del área administrativa, conocen la misión de la empresa, por el contrario, el 73,7% del área operativa refieren desconocer cuál es la misión.

El mayor porcentaje de los encuestados refieren desconocer los valores corporativos de la empresa, sin embargo. El 28,6% del área administrativa y el 15,8% del

área operativa indican conocerlos, pero mencionan sentirse identificados con valores que no corresponden a los valores corporativos de la empresa.

La apreciación del mayor porcentaje de los funcionarios de la empresa, consideran que el tiempo de respuesta y satisfacción del cliente es Buena, sin embargo, el área administrativa que es quien mayor contacto tiene con el cliente refieren en un 28,6% que la respuesta es Regular, lo cual puede estar asociado a las dificultades que se presentan en los inmuebles en donde los propietarios deben autorizar y aprobar las reparaciones, lo cual en ocasiones genera demoras.

El personal del área administrativa considera que sería pertinente realizar un cambio o reestructuración, dado que manifiestan que hace falta tener “más orden, optimizar procesos en esta área y que todos los cambios son positivos”. Por otra parte, en el área operativa pese a que es el área con mayor aceptación del cambio de funciones, responden en esta pregunta el 63,2 % que no le haría bien un cambio a la empresa, indicando que “así estamos bien”, “por ahora estamos con el personal idóneo”; lo cual permite inferir que el personal de esta área considera que el cambio podría ser de funcionarios y no de formar de gestión, por lo cual enfocaron su respuesta al cambio de personal.

En el área administrativa los funcionarios consideran que la planeación de actividades no es inadecuada, pero podría ser mejorar ya que el 42,9% indicaron que casi siempre y otro 42,9% indican que algunas veces, solo un 14,3% consideran que siempre la planeación es la adecuada. Por el contrario, en el área operativa se encontró que el 63,2% de los operarios siente que la planeación es la apropiada y un 31,6% indicaron que casi siempre. Es decir, en esta área existe mayor conformidad ante la planeación.

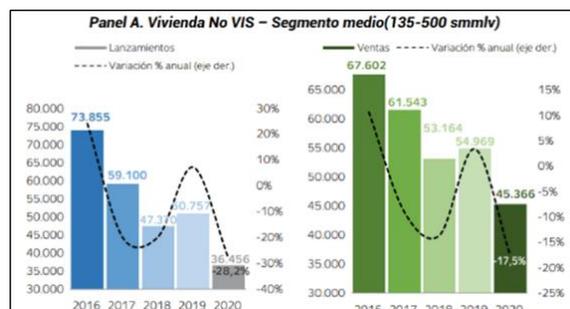
Se puede apreciar que el mayor porcentaje de los funcionarios desconocen el tema financiero de la empresa. Tres personas correspondientes cada una al 14,3% refieren tener conocimiento indicando que disminuyo, aumento, y se mantuvo igual que el 2019. La mayoría de los funcionarios, correspondiente al 71,4% desconocen cuál es la estrategia de marketing de la empresa. Lo que llama la atención ya que en este personal encontramos a los encargados de ventas.

### *Diagnóstico externo*

En la actualidad debido a la coyuntura económica a nivel mundial presentada por efectos de la pandemia producida por el Covid-19, diferentes sectores económicos se han visto afectados y el sector de la construcción no es ajeno a esta situación. Durante los doce meses acumulados al mes de julio de 2020, los lanzamientos de vivienda con precio

de venta superior a los 135 SMMLV alcanzaron las 45.350 unidades, que corresponde a un decrecimiento anual de 27,5%. Los resultados comerciales registraron 56.035 viviendas vendidas, lo que significa una caída de 19,8%. De esta manera, los lanzamientos y las ventas de NO VIS completan 5 años de ajuste. (Cámara Colombiana de la Construcción, 2021).

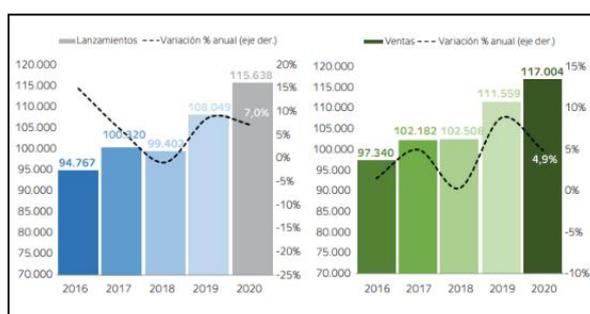
Figura 3. Comportamiento sector construcción segmento medio.



Fuente: Camacol 2021.

Como se observa en la Figura 3, en el segmento medio (135-500 SMMLV) se evidenció un ajuste tanto en los lanzamientos como en las ventas. Por un lado, los lanzamientos tuvieron una contracción de 28,2%, lo que representa un nivel de 36.456 unidades lanzadas. Por otro lado, las ventas alcanzaron un nivel de 45.366 unidades, lo que significó una caída de 17,5%. El segmento alto (superior a 500 SMMLV), continúa con ajustes tanto en los lanzamientos como en las ventas. Los lanzamientos cayeron a un ritmo de 24,4%, mientras que la reducción en las ventas fue de 28,2%. (Cámara Colombiana de la Construcción., 2021).

Figura 4. Comportamiento sector construcción segmento VIS.



Fuente: Camacol 2021.

Sin embargo y en contraste con las anteriores cifras, en la Figura 4, se observa que el segmento de la construcción de vivienda de interés social (VIS), mostro unas cifras favorables dado que, en los últimos doce meses con corte al mes de julio de 2020, los lanzamientos de vivienda de interés social en el mercado nacional incrementaron en 7,0% anual, hasta ubicarse en 115.638 unidades. De otro lado, las unidades vendidas fueron

117.004 viviendas, lo que significó un incremento de 4,9% respecto a igual periodo del año anterior. Los resultados evidencian un comportamiento positivo en los niveles de comercialización, con lo que se consolida la tendencia creciente en el mercado de vivienda social.

En cuanto al municipio de San Gil, ubicado en el departamento de Santander y capital de la provincia Guanentá cuenta con 54.687 habitantes y con 21.346 unidades de vivienda (DANE, 2018), lo que justifica el aumento de las ventas durante los últimos años para la empresa SI Soluciones Inmobiliarias SAS, y considerar que este crecimiento tendera a incrementar debido a los beneficios que el gobierno emite para la adquisición de viviendas de interés social.

Ahora bien, respecto a la competencia de la empresa se puede observar que en el municipio de San Gil se encuentran registradas 140 constructoras y 41 inmobiliarias (Compite 360, 2021). Sin embargo, por la documentación realizada se puede evidenciar que solo las siguientes empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, tienen activos superiores y/o similares a los de SI SOLUCIONES INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA SAS, la cuales son Noriega Campiño & CIA.S.ENC, &Carvajal y Castillo Constructora SAS.

Con relación a la parte inmobiliaria la competencia fuerte que se evidencia en el trabajo de campo realizado es la empresa Inmobiliaria Santacruz, e inmobiliarias que se encuentran en un ranking superior como lo son Inmobiliaria Guanentá, Casautos, Inmobiliaria FB.

De la estadística registrada para el municipio de San Gil, se observa que con relación a la cancelación de empresas constructoras existe una tendencia a aumentar, la cual para el año 2021 disminuyo, lo que llevaría a pensar en un repunte del sector. Por otra parte, la creación de nuevas empresas tiende a disminuir con relación al año 2021, lo cual favorece a la empresa SIA Soluciones Inmobiliarias y constructora SAS. Con relación al tamaño de las empresas es de esperarse que para un municipio se tenga un alto porcentaje de empresas micro, las cuales según la Cámara de Comercio de Bucaramanga son aquellas empresas que cuentan con un número máximo de 10 trabajadores.

Las cifras para el sector inmobiliario en el municipio muestran exactamente el mismo comportamiento que el sector construcción, y esto debido que ambos renglones económicos van de la mano. Las tendencias en cancelación de empresas y la constitución de nuevas es a disminuir y con relación al tamaño de las mismas las empresas micro son las que predominan el mercado.

Por su parte el sector inmobiliario a nivel nacional, ha presentado una disminución en la tasa de crecimiento, debido a la pandemia generada por el Covid-19. Para el primer trimestre del año 2020 el sector inmobiliario mostraba una tasa de crecimiento del 2,4%, para el segundo trimestre se redujo a un 1,7% y para el tercer y cuarto trimestre la tasa de crecimiento inmobiliario fue del 1,8%. (DANE, 2021). Los confinamientos decretados por el gobierno nacional, causaron que muchos negocios tuvieran que cerrar sus puertas y entregar los locales comerciales hecho que afecto considerablemente el sector inmobiliario.

Sin embargo, es claro que en San Gil el continuo crecimiento de la población, genera una alta demanda de vivienda, pero las pocas posibilidades de adquirir vivienda propia para algunos sectores de la población, incentiva el uso de viviendas en arriendo, según el plan de desarrollo del municipio de San Gil para el periodo de 2020-2023 (Alcaldía San Gil, 2021). Esta información representaría una oportunidad para las inmobiliarias. Debido a las dificultades económicas en la mayoría de los casos dichos arrendamientos se hacen de manera directa, para reducir los costos de administración cobrados por las inmobiliarias.

#### Determinación de los diferentes diseños de gestión organizacional para el sector inmobiliario y de la construcción.

Para el alcance del presente objetivo se realizó una amplia revisión documental, de libros y tesis, las cuales fueron encontradas en bases de datos académicas como Google académico y EBSCO, en las que se buscaron ejemplos de diseños organizaciones propuestos para empresas del sector construcción e inmobiliario, encontrando pocas investigaciones al respecto en Colombia, y amplios estudios en países como Ecuador y Perú.

En la investigación titulada “Propuesta de un diseño organizacional para la empresa constructora RIPLACAN S.A.” (Bautista Abad, 2019). La propuesta del diseño organizacional está enfocada para proporcionar información en la toma de decisiones para satisfacer la demanda de los clientes, proveedores y organismos reguladores donde cada unidad de trabajo tendrá asignada las atribuciones que debe cumplir. Además, se sugiere la creación de nuevos puestos administrativos, ya que se requiere de personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la organización. El autor propone un organigrama de jerarquía indicando que este, establece las relaciones de autoridad para jefes y empleado; sobre estas se

determinará la estructura organizacional de la misma. Además de que la utilización de un organigrama vertical definirá aquellas responsabilidades que recaen en la cima de esta, es decir, a medida que se desciende por la cadena de mando en cada área funcional, el nivel de autoridad y responsabilidad disminuye.

En la tesis titulada “Diseño organizacional de las compañías limitadas del sector de la construcción”, se plantea como pregunta de investigación ¿Cómo es el diseño organizacional en las compañías limitadas en el sector de la construcción? (Rivera Badillo & Quijano Mármol, 2021) Como resultados de la investigación propone un organigrama estructural para las compañías limitadas dedicadas al sector de la construcción. El cual se realizó mediante el estudio de campo, puesto que solicitó a las empresas la facilitación de sus organigramas para estudiarlos y así poder estructurarlos de una mejor manera.

El autor en su tesis titulada “Diseño de una estructura organizativa eficaz como modelo de gestión administrativa en la empresa Constructora Gómez de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, Ecuador 2019”. (Basurto Quilligana, 2019), indica que el modelo de gestión administrativa debe estar orientada a la estabilidad laboral, define las responsabilidades de cada departamento, así mismo a la eficacia y trae consigo la adecuada productividad y los mejores beneficios. También se enfoca al análisis del trabajo, resolución de posibles conflictos y a la participación activa de cada uno de sus miembros y permite adaptarse al cambio. Para el cumplimiento de uno de sus objetivos la autora propone una estructura organizativa y departamentalización para la empresa, mencionando la importancia del control interno.

La investigación titulada “Diseño organizacional en base al modelo Daft para la empresa Jacob Ingeniería y Construcción SAC- Chiclayo 2016”. Se traza como objetivo proponer el diseño organizacional para la empresa Jacob ingeniería y constructora, bajo el modelo de Richard Daft que estructura su desarrollo en dos factores: estructurales y contextuales. De acuerdo al análisis realizado de las necesidades de la empresa se decidió utilizar una estructura departamental tipo funcional debido a que la empresa se encuentra en etapa de crecimiento, además requiere que las actividades sean conocidas y controladas, de esta forma permitirá que las personas brinden apoyo mutuo para algunas áreas si se llegase a presentar algún problema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de los procesos. (Briceno Mendoza & Galvez Ciesa, 2017)

En la 10 edición del libro “Teoría y Diseño organizacional” de Richard Daft, se encuentra el diseño y estructura organizacional propuesta por este el cual considera tres componentes claves en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. (Daft., 2011)
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo. (Daft., 2011)

- **Compartir información de forma vertical**

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa.

- **Referencia jerárquica**

El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando, representado con líneas verticales. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la

respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

- Reglas y planes

El siguiente instrumento de vínculo es el uso de reglas y planes. Se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse directamente con su gerente. Las reglas y los procedimientos ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que, de hecho, haya una comunicación respecto a cada tarea.

- Estructura funcional

En una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Los ingenieros se encuentran en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades de ingeniería. Lo mismo ocurre con marketing, investigación y desarrollo y manufactura. En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto (expertise) es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser bastante efectiva si la coordinación horizontal requerida es mínima.

Una fortaleza de la estructura funcional es que fomenta las economías de escala dentro de las funciones. Las economías de escala se presentan cuando los empleados se encuentran en el mismo lugar y pueden compartir las instalaciones. Por ejemplo, fabricar productos en una planta permite que ésta adquiera la maquinaria más reciente. Construir una planta, en vez de plantas separadas por cada línea de producto, disminuye la duplicidad y el desperdicio. Asimismo, la estructura funcional estimula el desarrollo de habilidades profundas de los empleados, quienes están expuestos a una gama de actividades funcionales dentro de su propio departamento.

- La tecnología

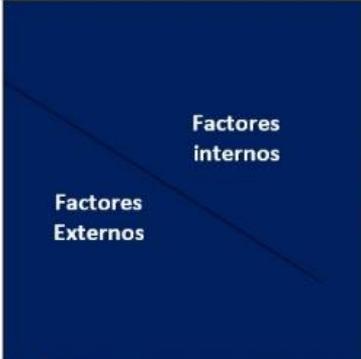
Se refiere a los procesos de trabajo, las técnicas, las máquinas y las acciones empleadas para transformar los insumos organizacionales (materiales, información, ideas) en productos (bienes y servicios). La tecnología es el proceso de producción de una

organización, e incluye tanto los procedimientos de trabajo como la maquinaria. (Daft., 2011)

Propuesta de un diseño de sistema gestión organizacional que da respuesta a las capacidades y necesidades de la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S.

Para el alcance de este objetivo, se tuvo en cuenta la información recolectada en el diagnóstico organizacional y la revisión documental realizada, permitiendo comprender la situación actual de la empresa, identificando amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades las cuales se plasmaron en la DOFA, que al cruzarla permitió establecer estrategias que facilitarían a SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora SAS, el desarrollo de sus procesos y actividades (Tabla 1). Así mismo como complemento se propone como herramienta estratégica un cuadro de mando integral (Tabla 2).

Tabla 1. DOFA cruzada

 <p><b>Factores Externos</b></p> <p><b>Factores Internos</b></p>		<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y sentido de pertenencia de colaboradores.</li> <li>• Escasos compromisos con el sistema financiero.</li> <li>• Experiencia y trayectoria en el mercado.</li> <li>• Seriedad, compromiso, responsabilidad y cumplimiento.</li> <li>• Amplio reconocimiento en el mercado del sector construcción.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Falta de gestión organizacional.</li> <li>• Falta de definición de tareas y funciones.</li> <li>• Carencia de indicadores y metas.</li> <li>• No departamentalización o señalización de áreas.</li> <li>• Inexistencias de departamentos como el de marketing, talento humano.</li> <li>• No identificación de la competencia.</li> <li>• Amplia cartera en el área inmobiliaria.</li> <li>• No se cuenta con un asesor jurídico.</li> <li>• Bajo reconocimiento en el mercado inmobiliario.</li> </ul>
		<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia.</li> <li>• Escases de materiales por temas de orden público nacional.</li> <li>• Reformas tributarias.</li> <li>• Innovación y crecimiento de la competencia.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar base de datos de proveedores.</li> <li>• Optimizar procesos para reducir costos de producción.</li> <li>• Implementación de TICS en procesos internos.</li> </ul>

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar herramientas digitales para la prestación del servicio.</li> <li>• Reestructuración de la imagen de la empresa.</li> <li>• Implementar una campaña de marketing agresiva.</li> <li>• Formación y capacitación de personal.</li> <li>• Implementar un diseño de gestión organizacional.</li> <li>• Ampliar el equipo de trabajo con cargos como el asesor jurídico, director financiero, coordinador de marketing y coordinador de talento humano.</li> <li>• Ayudas del gobierno mediante subsidios de vivienda.</li> </ul>	Estrategia FO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer e implementar nuevos procesos y procedimientos digitales, que faciliten la operación de la empresa.</li> <li>• Ofrecer incentivos a los clientes frecuentes con el ánimo de fidelizar.</li> <li>• Fortalecer los estándares de calidad en productos y servicios ofrecidos.</li> </ul>	Estrategia DO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar diseño organizacional.</li> <li>• Diseñar estrategia de marketing.</li> <li>• Vinculación de personal.</li> <li>• Generar base de datos de competidores y estudiar sus estrategias.</li> <li>• Identificar instituciones educativas, para capacitar el personal.</li> <li>• Mantener al personal indicado, capacitado en temas de políticas de estado en el sector inmobiliario y de la construcción.</li> <li>• Reestructuración de la imagen de la empresa.</li> </ul>
---------------	--	---------------	---	---------------	---

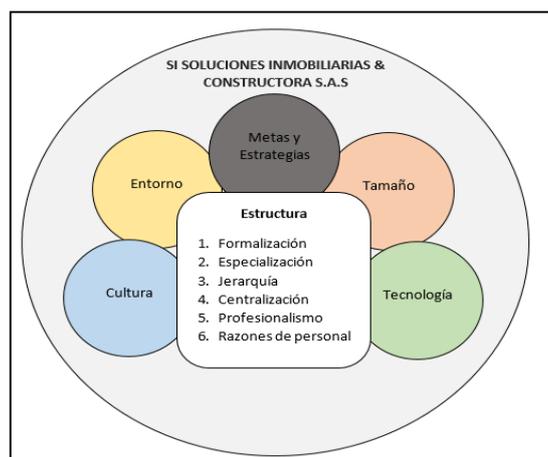
Tabla 2. Cuadro de Mando Integral

Cuadro de mando integral				
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Planes de actuación
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la productividad.</li> <li>• Incrementar el arrendamiento y ventas anuales de inmuebles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir costos de operaciones.</li> <li>• Aumentar ventas y arrendamiento de inmuebles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir en un 20% los tiempos de operacionalización.</li> <li>• Aumentar en un 40% la venta de inmuebles arrendados y vendidos en comparación al año anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de ejecución de obra.</li> <li>• Implementar un área de marketing que impulse el reconocimiento de la empresa.</li> <li>• Vincular asesores de ventas que permitan impulsar la venta y arrendamiento de inmuebles.</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización.</li> <li>• Satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• Incentivar a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener calificaciones por encima del 90% de satisfacción del cliente.</li> <li>• Aumentar en un 15% los clientes fidelizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestar a todos los clientes que compran o arriendan un inmueble.</li> <li>• Aprovechar el reconocimiento de la constructora para impulsar la inmobiliaria.</li> <li>• Ofrecer incentivos a los clientes frecuentes con el ánimo de fidelizar.</li> <li>• Implementar estrictos protocolos de bioseguridad.</li> </ul>
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar área de marketing.</li> <li>• Mejorar los procesos internos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración de la imagen de la empresa.</li> <li>• Reestructurar la organización de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar en un 100% campañas de mercadeo de la empresa.</li> <li>• Reestructurar en un 40% los procesos organizacionales de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante publicidad en redes sociales, emisoras radiales, impulsar portafolios de servicios en empresas.</li> <li>• Generar base de datos de competidores y estudiar sus estrategias.</li> <li>• Adoptar un diseño de gestión organizacional.</li> </ul>
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la formación continua del personal.</li> <li>• Comunicación interna.</li> <li>• Innovar procesos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al personal capacitado en temas relacionados a cada una de sus áreas.</li> <li>• Implementar procesos digitales, que faciliten la operación de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar en un 50% los procesos de capacitación del personal.</li> <li>• Aumentar en un 10 % los procesos digitales de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar instituciones educativas, para establecer convenios de capacitación.</li> <li>• Crear plataformas digitales y redes sociales de la empresa.</li> </ul>

Con relación a las estrategias se considera necesario proponer un diseño de un sistema gestión organizacional para SI Soluciones Inmobiliarias Constructora SAS, con base al modelo de Richard Daft. Considerando que con este diseño se puede generar mejor la distribución del trabajo, monitoreo y control, de acuerdo a una distribución por áreas jerárquicas.

Para diseñar el organigrama de la empresa se estudiaron las siguientes dimensiones organizaciones propuestas en el modelo de Richard Daft, las cuales se tuvieron en cuenta desde la operacionalización de variables del presente estudio:

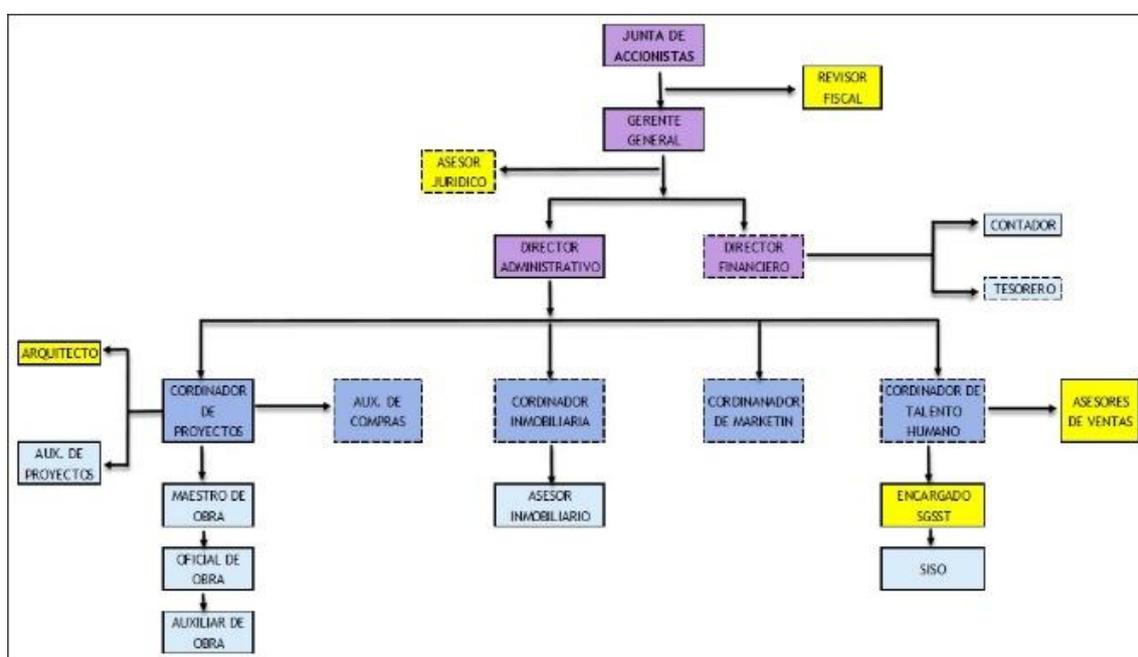
Figura 5. Dimensiones organizacionales.



Fuente. (Daft., 2011)

Finalmente se propone para SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora SAS, un diseño de gestión organizacional jerárquico vertical, en el cual se incluye cargos y áreas inexistentes pero necesarios para la organización como lo son las áreas financiera y administrativa, y coordinaciones como marketing, inmobiliaria y talento humano. Así como cargos de apoyo como tesorero, asesor jurídico y asesor de ventas. Como lo indica la Figura 6:

Figura 6. Diseño organizacional propuesto para SI Soluciones Inmobiliarias & Constructora S.A.S.



En ésta figura se muestra el diseño de gestión organizacional propuesto para la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, en el cual se pueden observar en color morado los cargos directivos, en azul los de coordinación y en celeste los

colaboradores de la organización. En color amarillo se pueden apreciar los cargos que se propone sean manejados como prestación de servicios y las líneas punteadas corresponden a los nuevos cargos propuestos para la empresa.

Igualmente se planteó el cuadro orgánico funcional encontrado en el modelo de Richard Daft, en el cual se realiza la descripción de los cargos, para la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, presentando los objetivos de cada uno y las funciones a desarrollar.

### **Conclusiones y discusión**

SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora SAS, requiere de un diseño de gestión organizacional, que le permita orientar procesos y tener soporte al gerente para la toma de decisiones. Sin embargo, pese a no contar con un diseño estructurado y una formación profesional del gerente, este realiza una excelente gestión financiera en la empresa logrando posicionarla en el mercado.

En la revisión documental realizada, se observa que las MYPES de la construcción y el sector inmobiliario se manejan de manera empírica. Existiendo poca documentación que soporte los procesos y planes estratégicos.

Con relación a los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional se considera pertinente proponer el Diseño de gestión organización de la empresa con base al modelo de Daft, dado que la estructura y las dimensiones expuestas en el modelo, es la que más se ajusta a las necesidades y requerimientos de la empresa.

### **Recomendaciones**

Es importante que la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, implemente el diseño organizacional propuesto en la presente investigación, ya que esto le generara ventajas competitivas y un mayor crecimiento del mercado. Así mismo le permitirá fortalecer procesos como el del sector inmobiliario.

Se recomienda continuar con el desarrollo de proyectos de investigación, que complementen los resultados obtenidos en el presente estudio, como estudios de marketing y el diseño de un manual de funciones a los cargos propuestos de la empresa SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S.

Se hace necesario que la empresa constantemente capacite a su personal en temas relacionados a cada área y cargo.

Es necesario que SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, realice un adecuado proceso de reclutamiento de personal, que le permita contar con funcionarios con las características y formación adecuada para cada uno de los cargos.

Es importante que SI Soluciones Inmobiliarias y Constructora S.A.S, maneje anualmente un plan de acción estratégico que sea construido con la cooperación de cada uno de los coordinadores de área, ya que estos son quienes conocen con mayor precisión las fortalezas y debilidades de la empresa.

## Referencias

- Alcaldía de San Gil. (2020). Plan básico de ordenamiento territorial. Obtenido de <https://sangil.gov.co/wp-content/uploads/Nuestros%20Planes/Plan%20B%C3%83%C2%A1sico%20de%20Ordenamiento%20Territorial/Formulacion/FORMULACION%20FINAL.pdf>
- Alcaldía Municipal de San Gil. (2020). Plan de Desarrollo "San Gil con visión ciudadana 2020-2023".
- Alcaldía San Gil. (2021). Información General. Obtenido de <http://www.sangil.gov.co/sangil/informacion-general/>
- Basurto Quilligana, R. I. (octubre de 2019). Diseño de una estructura organizativa eficaz como modelo de gestión administrativa en la empresa Constructora Gómez de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, Ecuador 2019. Milagro, Guayas, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5063>
- Bautista Abad, M. J. (septiembre de 2019). Propuesta de un diseño organizacional para la empresa Constructora Riplacan S.A. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45027/1/TESIS-BAUTISTA-ABAD-MAR%c3%8dA-JOSE.pdf>
- Briceño Mendoza, M., & Gálvez Ciesa, G. R. (17 de Julio de 2017). Diseño organizacional en base al modelo DAFT para la empresa JACB Ingeniería & Construcción SAC, Chiclayo 2016. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/900>
- Cámara Colombiana de la Construcción. (2021). Tendencias de la construcción decimoctava edición - Economía y coyuntura sectorial. Obtenido de <https://camacol.co/sites/default/files/Tendencias%20de%20la%20Construcci%C3%B3n%2018.pdf>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (febrero de 2017). PIB construcción de edificaciones Santander. Obtenido de [www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/cluster\\_construccion/2017/PIB%20construccion.pdf](http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/cluster_construccion/2017/PIB%20construccion.pdf)
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (septiembre de 2020). Producto Interno Bruto Santander. Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2020/PIB%20Santander%202019.pdf>
- Castro, D. (2018). Diagnostico epidemiológico San Gil. San Gil.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. (10a. ed.). Mc Graw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/?il=9167>
- Compite 360. (2020). Metrica Login. Obtenido de <http://www.compitem360.com/sitio/CIAdnMetrica/login>
- Compite 360. (2021). Página principal. Obtenido de <https://www.compitem360.com/>
- Correa García, j. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos, C. E. (2009). Modelo Gestión financiera. Obtenido de [http://www.bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/4917/1/CorreaJ\\_2009\\_ModeloGesti%C3%B3nFinanciera.pdf](http://www.bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/4917/1/CorreaJ_2009_ModeloGesti%C3%B3nFinanciera.pdf)
- Daft, R. (2019). Teoría y Diseño Organizacional (Vol. 12). Cengage. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/?il=9265>
- Daft., R. (2011). Teoría de la organización. Obtenido de [https://d1wqtxts1zle7.cloudfront.net/50528743/Teoria\\_de\\_la\\_Organizacion.pdf?1480034522=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTeoria\\_y\\_diseno\\_organizacional.pdf&Expires=1622997787&Signature=D4ZBw7yMSaUiw2zPTICCo9Qc9uXcYIK9i6wcU6cw1IJ9GVCjA51s](https://d1wqtxts1zle7.cloudfront.net/50528743/Teoria_de_la_Organizacion.pdf?1480034522=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf&Expires=1622997787&Signature=D4ZBw7yMSaUiw2zPTICCo9Qc9uXcYIK9i6wcU6cw1IJ9GVCjA51s)
- DANE. (2018). Censo.
- DANE. (febrero de 2021). PIB Producto Interno Bruto. Principales resultados, cuarto trimestre y año total 2020. Obtenido de

- [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen\\_rueda\\_de\\_prensa\\_PIB\\_IVtrim20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_rueda_de_prensa_PIB_IVtrim20.pdf)
- Flórez, L. I., & Trejo Gómez, Y. M. (2020). Comportamiento de las ventas de proyectos de vivienda de interés social en Colombia desde el año 2010 a 2019. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/tda/524/1/COMPORTAMIENTO%20DE%20LAS%20VENTAS.pdf>
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (octubre de 2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.S. Obtenido de universidad peruana de ciencias aplicadas S.A.S: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=txmNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP7&q=dise%C3%B1o+organizacional+de+una+empresa&ots=DJYUJJJaAcF&sig=NQIjKdeungWW75K1G353G-3P1cs#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (junio de 2005). Unidad de Conocimiento - El cuadro de mando integral. Obtenido de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8312/UC\\_QCI\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf)
- Rivera Badillo, P. L., & Quijano Mármol, A. E. (febrero de 2021). Diseño organizacional de las compañías limitadas del sector de la construcción. Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32012/1/104%20GTH.pdf>

# Marketing

---



## Capítulo 4. Bienes de experiencia y economía de la cultura: Nociones de un capital conceptual en desarrollo

Yeick Exneider Arias Galindo<sup>1</sup>

### Introducción.

Involucrar a los individuos y a las colectividades en la gestión de los bienes de experiencia es una propuesta que muy pocos teóricos e investigadores sociales discuten, además de ser este fenómeno inteligible ante la realidad avistada desde la academia, la institucionalidad y el mercado mismo, que viene en acrecentamiento y constante desarrollo. Por lo anterior, es importante declarar que, a vista de la economía de mercado, este tipo de bienes –los bienes de experiencia– son aquellos que se hacen perceptibles a flor de piel de los sentidos y de las sensaciones psicológicas y emocionales del consumidor de una manera subjetiva declarada y, siempre, con medida experimentada. Es de considerar, desde una apreciación analítica de brevedad, la comprensión del valor, a grado de conocimiento previo y de experiencias vividas, que los individuos tienen respecto de los bienes y servicios. Deber para ello es el tenerse claridad de qué manera es determinado y establecido el contacto de primer momento entre el bien y el individuo o las comunidades. Por lo que es conocido que éste puede ser resultado tanto bien de una experiencia directa o como quizás también pueda serlo desde la generación de un contacto casi personal, o simplemente puede ser el fruto de una actividad externa; y que finalmente, para con ello se pueda observar y determinar las implicaciones posibles de los consumidores, las empresas y el mercado en la gestión, directa o indirecta, de los bienes de experiencia.

Ya indicaba el autor Hutter (2011) en su artículo *Experience Goods* publicado en el libro “A Handbook of Cultural Economics” que, la inclusión en la teoría económica de la temática de bienes de experiencia emerge en dos cursos distintos de la literatura. El

---

<sup>1</sup>Administrador de Empresas, Universidad UNAD; Magíster (e) en Ciencias Económicas y de Gestión, Pontificia Universidad Javeriana –PUJ Cali–; Maestrante en Alta Dirección, EIDHI International University; Educando en Economía, Universidad de Manizales, Docente Tiempo Completo, Fundación Universitaria de San Gil Unisangil sede Yopal, Colombia.yarias@unisangil.edu.co

primer precepto que es originado por el autor Nelson [1970] y que permite la vinculación del comportamiento del consumidor frente a la información adquirida para la estimación de la utilidad de un bien que suele ser desconocido, por lo cual el consumidor tiene la opción de informarse a mayor profundidad sobre el bien, o básicamente experimentarlo. En este contexto, dichos bienes suelen ser interpretados como bienes con altos costos de búsqueda integrada y de contexto utilitario.

El segundo ámbito de la literatura fue estimulado por la intención de redefinir y unificar un acumulado de sectores que conformasen y contextualizasen la economía a través de la entrada del «sector creativo», cuyo entorno dinámico se caracteriza por cálculos que inusualmente tienden al alza frente a la permutación del producto por las mismas altas tasas de crecimiento y por los tributos a la productividad con respecto al resto de las economías [DCMS, 1998; UNCTAD, 2008] (Hutter, 2011). Dichas características en común, de las ramas de la economía creativa, se ven reflejadas en los diferentes «actos creativos» de los sujetos sociales, argumentándose que las determinaciones frente a nuevas experiencias en distintos términos decisivos suelen ser arraigadas a las experiencias antes vividas por los consumidores [Bille & Lorenzen, 2008; Bille, 2009] (Hutter, 2011).

Mientras tanto, y entrando en materia de la deconstrucción del presente artículo, podría entenderse por como concepto de *bienes de experiencia* a todo aquel bien o servicio en el que sus características –funcionalidad, composición material, calidad, entre otras– tienen cierto grado de complejidad, o como aquel bien donde pueden no ser éstos ideales observados de forma anticipada (Zaragoza-García, s.f.). Empero, es también de asentarse la noción de que dichas características son netamente verificables mediante su consumo, por lo que es así que el consumidor logra determinar la satisfacción de sus necesidades, a través de la “experiencia” adquirida luego del servicio de la compra de dicho bien. Es de aclarar que en este tipo de bienes y servicios existen, ocasionalmente, algunos incentivos que pueden promover fraudes respecto a elementos del bien mismo, susceptibles tanto a lo que sería la calidad, u otros aspectos más.

Ante las anteriores ideas, se expone que la intención del presente artículo es la de generar una revisión de tema que permita conocer e integrar, de forma resumida y aterrizada, una breve discusión analítica y crítica sobre las dinámicas de los bienes de experiencia en términos generales dentro del contexto amplio de la economía de la cultura y su gestión propiamente en el ámbito del mercado cultural; contraponiendo para con ello una posible idea de los bienes de experiencia como un bien en sí del carácter de las

mecánicas de las economías de mercado o economías globales, o por otro lado, como un bien afectado por una estricta relatividad que los consumidores acogen como intrínsecas por el hecho de su intervención reguladora institucional o interpuestas por el funcionamiento del mercado diferencial y distintivo en su proceder.

Para ultimar con el presente espacio introductorio que se expone, se plantea este trabajo como un breve artículo de revisión de tema compuesto por cuatro apartados en sí, siendo la introducción el primero de ellos. Posteriormente se afronta un acercamiento en carácter de revisión de literatura analítica, orientado hacia el desarrollo de un abordaje crítico-reflexivo de una idealización de los bienes de experiencia en el contexto general de la economía cultural. En el tercer apartado se brinda una visión de algunos de los aspectos metodológicos que respectan de las técnicas que se suelen utilizar al momento de investigarse en la presente temática. Y finalmente, en el cuarto apartado, se presentan unas breves consideraciones sumarias que incluyen a las conclusiones, limitaciones y campos futuros de investigación como propuesta del presente estudio.

### **El mercado y la cultura, ¿una posible economía de bienes de experiencia o un simple determinismo económico regulado?**

Indispensable repensarse la apropiación de los mercados culturales y la economía facultada por la cultura en sí, teniendo presente la importancia de los bienes que son adscritos como bienes de experiencia. Lo anterior visibilizado con posición sapiente y permitiéndonos integrar las relaciones de las nuevas economías y su general intercambio con el determinado consumismo identitario que da como resultante la generación de un mercado determinista, pero con fluidez de apropiación por los consumidores, siendo posiblemente estos quienes orienten las dinámicas a dichos procesos de relación intrínseca circulante entre la economía y la cultura y, por ende, a la concepción misma de la generación de un mercado cultural, reflexivo y de aparente arraigo experiencial.

Por otro lado, es preciso objetar –como un deber del mercado cultural– la búsqueda de la defensa por acciones encaminadas hacia el hecho de que los consumidores esperen siempre lanzamientos de productos del vivir una experiencia diferencial, de alta calidad y con imagen positiva integral, denominándose ello como marca auténtica y objetiva. Sin embargo, es de resaltar también que los consumidores previamente suelen demandar una subjetividad combinada, donde son los oferentes quienes deben exponer sus productos, comunicaciones y campañas de mercadeo que les permitan deslumbrar los sentidos y que logre llegar a sus corazones mediante estimulaciones estratégicas que les asientan

transferir sus mentes dentro de entornos conocidos y que, desde el consumir el producto, además les suponga una experiencia identitaria y el vivenciar su bien o servicio adquirido (Sánchez, 2008).

Toda aquella empresa del ámbito de la economía de la cultura y las industrias creativas –también conocida como economía creativa o economía naranja–, que tenga las capacidades y habilidades para ofertar una experiencia o un bien de experiencia adecuado a sus clientes y consumidores, será aquella que tenga en su estandarte el éxito fructuoso del actual mercado globalizado y de sus tendencias dinámicas. Por lo que se podría deducir que dichos negocios vivirán o morirán no por los atributos que aseguran respecto de sus procesos empresariales, sino por las *experiencias* que éstos les ofrezcan a los consumidores, dentro de todas las interacciones íntimas y específicas: tanto en la tienda de compras como en el sitio virtual de la compañía o con el mismo producto en sí, o bien a través de eventualidades emergidas por su demanda, entre opciones otras.

No obstante, el hecho de productivizar los bienes de experiencia para ninguna empresa del mercado cultural debe ser un accionar deseable, pues dicho adjetivo es visto de forma negativa a la misionalidad de las mismas, a sabiendas de que éste no es el fin de estos bienes. El simple sentido dado al término “productivización” ha hecho de los empresarios un talante al que le huyen, y que como sello tampoco se encuentra dentro de sus direcciones a tomar o temática a abordarse en sus discusiones de tomas de decisiones. El hecho de productivizar los bienes de experiencia lleva a que su diferencial se pierda y a que sus clientes empiecen a comprar solamente basándose en los precios de los productos y los servicios (Pine & Gilmore, 1998).

Empero, los autores Pine y Gilmore (1998) en su libro “Economía de la Experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario” indican que, el auge que ha venido avvicinando la economía de los servicios y más aún, las industrias y empresas con oferta de bienes de experiencia, ha traído consigo proliferaciones en lo que respecta a ofrendas que no prexistían en sus mercados hasta que algunas empresas con carácter de procesos innovadores, y desde la creatividad temática, fomentaron la invención y el desarrollo de su imaginación implantada, permitiéndoles obtener despliegues en la misma casta de su peso económico, diferenciándoles y logrando con ello el posicionamiento en determinados espacios donde sus consumidores resaltan el valor agregado.

Frente a esto argumenta Álvarez (2016), en su ponencia denominada “Los bienes del patrimonio cultural como objeto de estudio o como experiencia vivida” presentada en la *II Internacional Conference on Best Practices in World Heritage: People and*

*Communities*, que es determinante valorar el aprecio que los consumidores le tienen a los bienes, resaltando por ejemplo a los patrimoniales o no patrimoniales, con definición de características que permita considerarles como bienes basados en la construcción de experiencias. Trata esto entonces deducir que, de la mayor o menor valoración de los bienes por parte de los consumidores, del grado y calidad del conocimiento de los individuos respecto al bien, podría depender la extensión de las personas en la difusión y el consumo de un determinado bien experiencial, y para este caso, uno cultural.

Por tanto, manifiesta Hutter (2011) como complemento a la idea anterior, y basándose en el autor Nelson [1970], que todo consumidor presente en cualquier mercado donde su prioridad sean los bienes de experiencia, y donde se dispone de información sobre ellos de forma incompleta –más aún, sobre los beneficios mismos que dichos bienes brindan al consumirlos–, tienen estos consumidores dos alternativas para acercarse a la información que les permita pronunciarse al respecto del mercado de la economía experiencial: por un lado, pueden examinar señales externamente y que se encuentren disponibles respecto de los beneficios esperados de este tipo de bienes, o por el otro, pueden experimentar lo bueno de ellos consumiéndolos y así generar su propia información interna.

Las experiencias en el modelo de economía de la cultura son experimentos infundidos para descubrir un algo o un todo sobre el verdadero movimiento riguroso del mundo de los mercados culturales que, una vez aprehendido, les conducirá a múltiples elecciones estables económicamente, y materializadas de forma constante por encima de las ya determinantes instancias que son impuestas por el mismo mecanismo económico y de mercado regulativo del que suelen huir muchos de los consumidores. Por lo que se podría también afirmar que, a medida en que se disperse y se desarrolle la economía de la experiencia dentro de la economía de la cultura, serán muchas las instituciones y compañías “teatralizadoras de experiencias” las que tendrán entre sus procesos organizacionales a tantas dificultades para seguir con sus dinámicas empresariales.

De este modo, apoya la idealización de los bienes de experiencia en la economía de la cultura la presencia de elementos emocionales, tanto en el bien mismo como en la actividad publicitaria, que remita al consumidor a la relación entre la acción de mercadeo y el contexto social y económico de su entorno, en el que el consumo consistirá no en adquirir un producto en sí sino en el derecho de acceder a una experiencia propiamente (Vidal, 2014). De esta manera, la economía de la cultura y los bienes de experiencia crecerán cuando las empresas e industrias de este sector logren sobreponerse a los

pronunciamientos de la idea económica tradicional, donde es de exponerse que el fortalecimiento de las nuevas economías existe por el deber de abatir los huracanes de la decadencia creativa, implicando ello el mismo camino de su concordancia con la innovación empresarial y productiva.

Lo nuevo del mundo económico globalizado es el hecho de entender y asumir a las experiencias como el género de producción económico representativo, pues bien es notorio que esta concepción muy poco ha sido recalcada y determinada en la noción de los nuevos mercados y consumidores (Pine & Gilmore, 1998). Entonces, ¿es una nueva fuente de valor? Podría focalizarse a las experiencias como una constituyente del núcleo de los espectáculos vivenciales, donde todo bien que le contempla una idea del mismo y su producido en el sentir del consumidor –que claro ya está–, pasa por infinitas opciones y posibilidades de aplicabilidad. En la economía de la cultura esto es un componente de vital importancia visto desde las obras de teatro, conciertos y danza, hasta el cine, la televisión y los comics, entre opciones muchas.

El producir bienes culturales está en el entendido de comprender los procesos tanto como la forma dominante de la actividad comercial en el mercado experiencial, abocando su proceder desde una industria cultural alterna a una industria cultural de la experiencia que es la que está conteniendo los nuevos mercados. Es interesante observar cómo la sociedad de consumo de bienes de producción en cadena ha dado lugar a una alternativa de sociedad desde el carácter de fabricación y especialización flexible, de mercados segmentados y de oferta diferenciada tanto de bienes y servicios donde son las identidades sociales las que se han vuelto más complejas aún y su consumo ha adquirido un protagonismo inusitado, articulándose en torno a los variados estilos de vida y, más aún, en las experiencias y las culturas comunitarias (Vidal, 2014).

Las experiencias son una oferta y acto económico, tan distinta ésta de los servicios como éstos lo son de los productos tangibles; sin embargo, hasta la fecha las experiencias han permanecido en gran medida ignoradas por quienes estudian los diferentes mercados, y peor aún, el mencionado mercado de la cultura como una economía distintiva y globalizada. Es de resaltar que, dentro de las nociones de mercadeo, las experiencias siempre han estado junto a nuestros consumos, y a pesar de ello, tanto los clientes como los mismos empresarios tratan de englobarlas dentro del sector de los servicios. Cuando un individuo compra un servicio, está adquiriendo un conjunto de dinámicas inmateriales que se realizan para él, pero cuando compra una experiencia es una cuestión diferente, pues éste paga por disfrutar de una serie de hechos memorables con el fin de que se le

incluya personalmente en el mismo (Pine & Gilmore, 1998).

Entretanto, cabe exponer que la definición propiamente dada a la palabra experiencia conduce a generar curiosidad y al hecho mismo de fijar la atención en las terminologías de palabras otras, tales como lo que podría conocerse como una vivencia o como las emociones, sensaciones, entre varias más. Por lo que, ante lo anterior, expresa Barrios (2012) que según los autores Pine y Gilmore [1998], el éxito de una experiencia está dada en que el cliente o consumidor la encuentre única, memorable y sostenible a través del tiempo. Dicha noción de brindar una trazabilidad, en la medida de un espacio y tiempo explícito, permite orientar las experiencias hacia la procreación de las marcas materializadas en una economía cultural de consumo identitario y diferenciador.

Los drásticos cambios, como son conocidos y ocurridos en el contexto de mercados culturales, originados entre otras razones por la situación económica, política y social que vive el mundo globalizado y sus cambios coyunturales, y hasta medioambientales, obligan a las empresas culturales, tanto de servicios como de bienes de experiencia, a tener que buscar nuevas estrategias competitivas para la conservación de la fidelidad de sus consumidores, incluso en tiempos de crisis (Nicolau & González, 2011). Actualmente, la utilización de la marca como estrategia de diferenciación de la oferta parece adoptar una dimensión experiencial no tenida en cuenta hasta el momento en la literatura (Fernández & Delgado, 2011).

La esfera comercial del mundo de la economía de la cultura ha pasado actualmente de “«la simple comercialización de bienes y servicios creativos a la provisión del acceso a relaciones sociales tratadas, producciones culturales y *experiencias de vida*» [Rifkin, 2000, p. 282]” (Vidal, 2014). Es por ello que una buena ambientación de marketing experiencial dentro de los mercados culturales es aquella que nos brinda la capacidad de hacer que germinen las emociones de los individuos como una experiencia identitaria, es aquella que hace tener en los consumidores una visión de trascendencia de marca cultural, y que ante todo es aquella que hace trasladarnos desde una percepción del “me voy a leer a la biblioteca” –entendida como una actividad tediosa– a la idea de “me voy de lectura a la biblioteca” –asumida como una actividad lúdica y divertida– (Consolación & Sabaté, 2008).

Dentro de las economías de la cultura con noción centrada en los bienes de experiencia, las estrategias de comercialización y marketing de las empresas culturales e industrias creativas deben caracterizarse por el proveer a los clientes y consumidores una experiencia con arraigo en la satisfacción de las necesidades identitarias como prioridad,

antes que únicamente el logro de vender un producto o servicio, todo ello asumido como una propuesta de valor. El debido uso de algunas de las herramientas que son concebidas dentro de las teorías de la emoción han generado resultados siendo una de las estrategias más eficientes en la creación de la lealtad y preferencia de los consumidores hacia las marcas de bienes de experiencia que adquieren (Barragán, Guerra & Villalpando, 2017).

Siguiendo la idea anterior, cuestiones tales como la decoración, la iluminación, las texturas de los materiales y la aromatización de los espacios son algunos elementos con los que se juega para crear una experiencia única al momento del consumo, lo que se persigue con todo ello es que la vivencia del consumidor sea única y memorable. La multiplicación de este tipo de acciones deriva de diversos estudios que han manifestado que los impactos sensoriales estimulan los recuerdos atados a las emociones, haciéndolos así más perdurables en la memoria (De Garcillán, 2015). Las personas solemos recordar mejor aquello que nos ha comprometido el uso de los sentidos, por lo que la idea principal aquí es la de atraer clientes mediante los distintos estímulos del vivir una experiencia distintiva. El objetivo esencial de todo mercado cultural está dado por el hecho de que las personas se vean inducidas a que vivan experiencias diferenciales consumiendo cultura.

Está entonces entendido por mester que las diferentes economías hoy en día apuntan a idealizar las experiencias dentro de su cadena de valor, y más a fondo en el momento de la compra y el consumo; siendo así que la cultura y su mercado no estén exentos de dichas posibilidades. La economía de la cultura es todo un campo donde son las experiencias las que deben primar en su acceder de mercado, en su definición de comercio y en su proceso de crecimiento y desarrollo, contextualizado desde una potestad de consumismo diferencial y distintivo. Sin embargo, también es sobrio el intercambio que vive el aparato regulador, el mercado propiamente, y la institucionalidad de los debidos procesos, incluyendo la gobernabilidad del Estado dentro de los distintos mercados y sus enunciaciones, por lo que el mercado cultural igualmente incluye estos aconteceres.

### **Abordajes metodológicos de las investigaciones en materia de bienes de experiencia dentro del contexto de la economía de la cultura.**

Cabe destacar que, frente al desarrollo del presente artículo, se da inicio de este apartado situando el hecho de que se aborda inicialmente una breve presentación descriptiva de los estudios analizados. Se expone una delineación de la identificación de los documentos, para luego continuar con el estudio de las técnicas de recolección de datos y los distintos métodos de análisis utilizados en los escritos acá analizados. En este

apartado se citan algunas notas características de las unidades y de su representación particular frente de los intereses hallados.

A partir de lo anterior, se plantea entonces que la búsqueda de las unidades documentales se llevó a cabo en las bases de datos de Web of Science y Google Scholar, eligiéndose estos buscadores por su gran reconocimiento académico y de rigurosidad científica. Continuando, se hace hincapié en los descriptores utilizados para la búsqueda de los documentos, que a saber son: *bienes de experiencia* y *economía de la cultura*; no obstante, se tuvieron también en cuenta otros estudios sobre la temática de *marketing experiencial* y de áreas más, tales como el marketing sensorial y de las emociones, los mercados culturales, el patrimonio cultural y la economía experiencial, permitiendo así comprender mejor la noción focal del análisis.

Por otro lado, y alineando esta construcción con la revisión de metodologías y con lo que respecta de sus técnicas de recolección de datos y de los métodos de análisis, se obtuvo una afinidad de los diferentes abordajes de análisis y de las metodologías de la investigación social con soporte empírico; siendo principalmente abordadas desde el enfoque cualitativo y en menor proporción desde el enfoque cuantitativo. La información aquí proporcionada mediante estudio descriptivo, aparte de ser el fin buscado, se puede orientar y utilizar como una base de partida para ampliar a profundidad la discusión por medio de investigaciones aplicadas.

Propende entonces un debido proceso de revisión documental, su implicación esencial para el sentido de la investigación, teniendo la intención de recoger una perspectiva pormenorizada de los elementos principales identificados para el entendimiento de la aproximación de afinidad entre los temas claves para esta construcción, guiando el carácter de los factores importantes que dinamizan la relación entre las gestiones de la implementación de las experiencias o la oferta de bienes de experiencia en el ámbito de la economía de la cultura, y propiamente en los mercados culturales y las industrias creativas, todo ello proporcionando un fenómeno de actualidad para la investigación científica y social. Ante lo expuesto, se presenta a continuación la tabla 1, dando a conocer las unidades de análisis estudiadas en el presente artículo.

Tabla 1. Recopilación de las unidades estudiadas en orden cronológico.

Año de publicación		
1998	<b>Pine, J. &amp; Gilmore, J.</b>	<i>Preestreno: Un paso adelante.</i> En “Economía de la Experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario”.
2008	<b>Consolación, C. &amp; Sabaté, F.</b>	Marketing experiencial: El marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación.
2008	<b>Sánchez, R.</b>	<i>Prologo: La experiencia hacia el marketing experiencial.</i> En “Marketing Experiencial. La revolución de las marcas”.
2011	<b>Fernández, E. &amp; Delgado, M</b>	Marcas de experiencia: Marcando la diferencia.
2011	<b>Hutter, M.</b>	<i>Experience Goods.</i> En “A Handbook of Cultural Economics”.
2011	<b>Nicolau, M. &amp; González, R.</b>	El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes.
2012	<b>Barrios, M.</b>	Marketing de la experiencia: Principales conceptos y características.
2014	<b>Vidal, F.</b>	De la marca-función a la marca-emoción y la experiencia de consumo. Una aproximación a la mercantilización de experiencias en la publicidad de la significación.
2015	<b>De Garcillán, M.</b>	Persuasión a través del marketing sensorial y del experiencial.
2016	<b>Álvarez, A.</b>	Los bienes del patrimonio cultural como objeto de estudio o como experiencia vivida.
2017	<b>Barragán, J.; Guerra, P. &amp; Villalpando, P.</b>	La economía de la experiencia y el marketing emocional: Estrategias contemporáneas de comercialización.
s.f.	<b>Zaragoza-García, T.</b>	¿Son los productos de experiencia adecuados para la venta on line? ¿O sólo lo son los productos de búsqueda? Una revisión de la literatura.

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, permite la anterior representación enaltecer el recorrido analítico

y descriptivo propiamente bosquejado, como también a los diferentes autores y a las diferentes obras científicas, que permiten brindarnos un punto de partida en la literatura abordada para con la temática estudiada, el desarrollo de las fases de juicio de valor académico y el sumario de la investigación implementada para el logro del objetivo principal de la misma. Es por ello que a continuación, mediante la tabla 2, se expone la información debida sobre los enfoques de investigación practicadas y las técnicas de recolección de datos utilizadas por los autores de las unidades de análisis seleccionadas en este estudio.

Tabla 2. Tipo y diseño de investigación de los artículos seleccionados.

<p><b>Revisión bibliográfica y de literatura</b>                      Nicolau &amp; González (2011); Barrios (2012); De Garcillán (2015), Hutter (2011); Pine &amp; Gilmore (1998).</p> <p><b>Análisis de discurso y documental</b>                      Vidal (2014); Sánchez (2008).</p> <p><b>Estudio de caso</b>                      Álvarez (2016).</p>	<p><b>Estadísticas descriptivas con fuentes de datos de terceros</b>                      Barragán, Guerra &amp; Villalpando (2017).</p> <p><b>Análisis factorial exploratorio con rotación + análisis factorial confirmatorio</b>                      Fernández &amp; Delgado (2011).</p>	<p><b>Revisión bibliográfica y de literatura + Ecuaciones lineales simples</b>                      Consolación &amp; Sabaté (2008); Zaragoza-Garcia (s.f.).</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que estudiar los datos recolectados es una parte de suma importancia que debe de contemplarse en toda investigación científica y académica. Las estrategias de análisis de datos, y la forma en la que se esquematizan los mismos, deben precisarse en la fase de diseño de la evaluación investigativa, adecuándose a las técnicas de recolección de datos a valorar íntegramente con los objetivos de estudio. Por lo cual se presenta en la tabla 3 un resumen de las estrategias de análisis empleadas en las unidades de análisis seleccionadas, se aclara además que existe una variedad de opciones distintas como estrategias de análisis a implementarse. Las opciones a presentarse se han agrupado en dos categorías: por un lado, para datos cuantitativos, y por otro, para datos cualitativos.

Tabla 3. Estrategias de análisis de datos.

<ul style="list-style-type: none"><li>· <b>Correlacional:</b> A partir de esta técnica, se pudo observar en algunos de los estudios analizados, el grado en que se han relacionado sus variables de estudio.</li><li>· <b>Tablas de frecuencias:</b> Esta técnica de análisis de datos permitió a algunos autores presentar dichos datos con valores en orden de magnitud y de sentido ascendente sumado a sus frecuencias, asegurando así exponer gráficamente una imagen clara y dinámica del conjunto de datos analizados.</li><li>· <b>Descriptivo multi-variable:</b> Ante su utilización asintió suministrar resúmenes simples de información donde se ha empleado el estudio con dos o más variables relacionadas, conllevando a una fácil comprensión.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>· <b>Análisis de contenidos:</b> Apoyó esta estrategia en el reducir grandes cantidades de contenido textual, y en gran medida no estructurado, convirtiéndole en fuentes manejables para su contraste con los objetivos de estudio.</li><li>· <b>Codificación:</b> La codificación temática fue de gran uso para los autores que usaron la técnica de recolección de datos mediante la revisión bibliográfica y de literatura, les permitió identificar pasajes de texto, de otros escritos, relacionados por temas e ideas centrales en común, permitiendo así, indexarlos por cualidades.</li><li>· <b>Narración:</b> Los artículos donde exponen ideas de relación de las políticas públicas y su relación, y algunos artículos de carácter de revisión bibliográfica, hicieron uso de esta estrategia de análisis, permitiendo construir narraciones coherentes de sus implicaciones y cambios respecto de ideas centrales en estudio.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

### Consideraciones sumarias

La clave principal para conquistar el mercado competitivo actual de la economía de la cultura tiende a la gestión de las experiencias y la generación de bienes de experiencia, y para ello se hace necesario conocer las experiencias en sí mismas que se quieren generar en los consumidores, entender cómo influir sobre dichos consumidores de experiencias y, ante todo, comprender el funcionamiento de sus mentes. Es por ello que deben ser las pistas de los consumidores y las dinámicas de los mercados culturales los componentes secretos para alcanzar el éxito en el mercado de las experiencias dentro de la economía de la cultura. La búsqueda de su congruente comercialización, además de la obtención de la lealtad de los clientes mismos en esta economía de la cultura globalizada y diferencial, debe ser la meta.

La estrategia de centrarse en la experiencia del cliente cultural es la que logra conseguir una fidelización amena, pues nos proporciona valores sensoriales, pasiones relacionales y de comportamiento al ser sus actos consecuencias de decisiones emocionales. El uso debido de diferentes sentidos para la provocación de una experiencia diferencial en el consumidor no debería ser nada nuevo dentro del marketing, pues es

sabido que siempre ha existido esa relación de consumo identitario en cuanto a los bienes y servicios en general, siempre hemos buscado que estos no lleven a vivir un hecho memorable. Por tanto, es mediante los sentidos que debe pretender el reforzar los valores y las características diferenciales de determinados bienes de experiencia, y más aún, los del mundo de la economía de la cultura.

El aumento y el interés continuo en el mercado de las experiencias en el mundo cultural se debe también, en parte, a los desafíos actuales a los que se enfrentan los gerentes de empresas de este sector productivo, consumidores y la academia en sí misma, además del Estado y el mercado cultural globalizado, todo un sistema que interfiere en las regulaciones decisorias de los consumidores. El reconocimiento de la importancia de las experiencias de los clientes en el desarrollo de clientes patrocinadores y la necesidad de lograr una ventaja competitiva en una economía de la cultura, que se encuentra en desarrollo y en constante crecimiento, es impero y sujeto; ello porque la cultura tiende a las susceptibilidades de las experiencias del consumo identitario y a ser un generador de capacidades únicas y memorables en el consumidor.

Es evidente que aún queda mucho por hacer, pues esta área de investigación se encuentra en una fase germinal y promete ser fructífera en los próximos tiempos. En primer lugar, y en concordancia con las limitaciones de esta investigación que se encuentran arraigadas a la poca información e investigación sobre la temática abordada, se puede entonces deducir que se hace necesario el cavar a profundidad frente a la relación con respecto de la definición y utilización práctica de la concepción de experiencia, tanto como de los bienes de experiencia, como concepto dentro del ámbito de la noción de la economía de la cultura en Latinoamérica.

Por otro lado, se halla también la necesidad de realizar distintas investigaciones de profundización práctica donde se logre percibir la importancia de cómo se han realizado o cómo se han llevado a cabo las diferentes estrategias de marketing aplicadas en el comercio de los bienes de experiencia dentro de los mercados culturales, y más aún, su relación intrínseca de gestión desde la integración del consumidor mismo como apoyo de las empresas; por ejemplo, hacerlo a través de una investigación con diferentes casos de estudio para conocer dicha situación.

## Referencias

- Álvarez, A. (2016). Los bienes del patrimonio cultural como objeto de estudio o como experiencia vivida. En *II Internacional Conference on Best Practices in World Heritage: People and Communities*, 2016: Argentina.
- Balan, F. (2015). Marketing experiencial. *Universidad Miguel Hernández de Elche*, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas (Grado en Administración y Dirección de Empresas), Tesis de Grado.
- Barragán, J.; Guerra, P. & Villalpando, P. (2017). La economía de la experiencia y el marketing emocional: Estrategias contemporáneas de comercialización. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(2), pp. 159-170.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la experiencia: Principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7, pp. 67-89.
- Bergemann, D. & Valimaki, J. (2006). Dynamic pricing of the news experience goods. *Journal of Political Economy*, 114(4), pp. 713-742.
- Consolación, C. & Sabaté, F. (2008). Marketing experiencial: El marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. En *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 2008: España.
- De Garcillán, M. (2015). Persuasión a través del marketing sensorial y del experiencial. *Opción*, 31(2), pp. 463-478.
- Fernández, E. & Delgado, M. (2011). Marcas de experiencia: Marcando la diferencia. *Estudios Gerenciales*, 27(121), pp. 59-77.
- Huang, P.; Lurie, N. & Mitra, S. (2009). Searching for experience on the web: An empirical examination of consumer behavior for search and experience goods. *Journal of Marketing*, 73(1), pp. 55-69.
- Hutter, M. (2011). *Experience Goods*. En Towse, R. (Ed.): *A Handbook of Cultural Economics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Moral, M. & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: Marketing experiencial. *Entelequia Revista Inter-disciplinar*, 14(2012), pp. 237-251.
- Mudambi, S. & Schuff, D. (2010). What makes a helpful online review? A study of customer reviews on Amazon.com. *MIS Quarterly Research Note*, 34(1) March, pp. 185- 200.
- Nicolau, M. & González, R. (2011). El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes. *Retos Turísticos*, 10(3), pp. 16-21.
- Pine, J. & Gilmore, J. (1998). *Preestreno. Un paso adelante*. En Pine, J. y Gilmore, J. (Eds.): *Economía de la Experiencia. El trabajo es teatro y cada empresa un escenario*. Ediciones Granica S.A., 2000. México.
- Reinstein, D. & Snyder, Ch. (2005). The influence of expert reviews consumer demand for experience goods: A case study of movie critics. *Journal of Industrial Economics*, 53(1), pp. 27-51.
- Sánchez, R. (2008). *Prologo. La experiencia hacia el marketing experiencial*. En Lenderman y Sánchez, R. (Eds.): *Marketing Experiencial. La revolución de las marcas*. ESIC Editorial, 2008. España.
- Vidal, F. (2014). De la marca-función a la marca-emoción y la experiencia de consumo. Una aproximación a la mercantilización de experiencias en la publicidad de la significación. *Revista de Comunicación*, 13, pp. 118-143.
- Zaragoza-Garcia, T (s.f.). ¿Son los productos de experiencia adecuados para la venta on line? ¿O sólo lo son los productos de búsqueda? Una revisión de la literatura. *Artículo en preparación*.

## **Capítulo 5. El caso del programa Juventud sin ADN: El posicionamiento de marca a partir del análisis de la percepción de los televidentes jóvenes en Colombia**

Ismael Enrique Ibáñez Peñuela<sup>1</sup>, Alba Patricia Guzmán Duque<sup>2</sup>, Hermenegildo Gil<sup>3</sup>

### **Introducción**

En la actualidad la percepción de una marca depende de las campañas publicitarias y de la calidad de un producto. Sin embargo, existen factores externos que pueden influir en que un consumidor se decida por uno u otro producto. En este sentido, la satisfacción de la marca se convierte en un factor esencial en el momento de preferir el producto de una compañía, que el cliente perciba sus expectativas cumplidas, el producto o servicio genera la fidelización del cliente (Guadarrama, Rosales, & Mireya, 2015). Una marca cuando logra generar una identidad y reconocimiento con las características que poseen sus clientes genera un mayor nivel de preferencia y se convierte menos sensible a las acciones por parte de la competencia, en ese sentido la fidelización del cliente es más fácil en el momento que el cliente ve reflejado sus interés, motivaciones, necesidades y deseos engrosados en una sola marca (Bassat, 2017)

### **El posicionamiento de marca**

Uno de los aspectos más importantes en el marketing de un producto o servicio, es el posicionamiento de la marca. Su valor agregado se presenta para buscar la persuasión del cliente con base en su experiencia, un marketing experiencial es más efectivo porque esta fundamentado en el momento de verdad que tiene el cliente con el producto, y este consiguiendo un impacto positivo en el consumidor, buscando crear un punto de referencia en la mente del consumidor a partir de la generación de confianza que tiene en la marca, permitiendo que se genere fidelización, y a partir de ello la recomendación a otros consumidores (Recio & Barrie, 2016).

---

<sup>1</sup>Administrador de Empresas, especialista en Gerencia Empresarial, Magister en Dirección y Administración de Empresas, doctorando en Administración y Dirección de Empresas, Coordinador de Extensión Institucional Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga, Colombia. [iibanez@correo.uts.edu.co](mailto:iibanez@correo.uts.edu.co)

<sup>2</sup> Doctora en Gestión de las TI en las Organizaciones y Máster Universitario en Análisis de Datos, Mejora de Procesos y Toma de Decisiones de la Universitat Politècnica de Valencia-España, Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, [guzman@correo.uts.edu.co](mailto:guzman@correo.uts.edu.co)

<sup>3</sup> Doctor en Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones, Ingeniero en Telecomunicaciones, Secretario/a Departamento Organización de Empresas Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España, Unidades Tecnológicas de Santander – Universidad Politécnica de Valencia, España, [hgil@ai2.upv.es](mailto:hgil@ai2.upv.es)

Por otra parte, buscar la recordación de la marca en la mente del consumidor permite estar en el *top of mind* de los consumidores, buscando que cuando piensen o deseen adquirir un producto o servicio, recuerden las características que les genera la marca, como: la percepción de valor, la satisfacción de sus necesidades y/o expectativas, el costo-beneficio, la calidad, etc. (Hunt & Weintraub, 2016 ).

Existen diferentes concepciones sobre la percepción de los consumidores en un producto o servicio. (García, 2016) indica que cuando un producto o servicio se ofrece a los consumidores en las franjas horarias y/o en los días donde hay mayor frecuencia de compra, entonces mayores son las posibilidades de adquisición. (Vargas, Peralta, & Mario, 2016) aseguran que el conocimiento de las características de un segmento o nicho de mercado, permite a las organizaciones presentar una propuesta en servicios y productos que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes según la percepción de cada uno. Alcaide (2015) implica que los productos o servicios deben resolver las necesidades, los deseos, las expectativas y/o los problemas de los clientes, porque cuando el consumidor percibe este aspecto, aporta al posicionamiento de la marca.

La fidelización del cliente se presenta cuando el posicionamiento de marca se acerca a la satisfacción de los deseos o necesidades del cliente, por esta razón es de gran importancia identificar los canales apropiados para llegar al cliente objetivo, adaptarse a las preferencias del segmento del mercado y buscar su satisfacción (Alcaide, Fidelización de Clientes, 2015).

Es evidente que la forma de comunicar ha cambiado y la presentación de la información de un producto y/o servicio se hace de una manera diferente, donde las redes sociales juegan un papel predominante en su crecimiento exponencial (Alcaide, Fidelización de Clientes , 2015) (Linares & Pozzo, 2018) (Ancín, 2018) (López, Beltrán, Morales, & Cavero, 2018). Por otro lado, la evolución de las redes sociales ha sido exponencial frente a los demás medios de comunicación (Guzmán & Del Moral, 2014), puesto que se ha convertido en un aliado del marketing, donde una empresa que sin presencia en la red a través de un sitio oficial y sin tener un perfil en las redes sociales es desconocida por no seguir las tendencias del mercado (Feixa, Fernández-Planells, & Figueras-Maz, 2016). De igual manera, es natural ver las empresas de televisión usando las redes sociales para la transmisión y emisión de sus contenidos a través de medios convergentes donde la tecnología y las redes sociales se unen para comunicar (Campos-Freire, 2015).

Por otro lado, debido al incremento del uso de internet y los medios sociales (Guzmán & Del Moral, 2015), los medios de comunicación requieren el establecimiento de nuevas formas de interactuar con sus televidentes y sus audiencias, buscando formas disruptivas de captar la atención de los jóvenes y conectarlos con un programa de contenido juvenil. En la actualidad, las emisoras buscan una forma de comunicar su contenido utilizando las redes sociales (Pérez, Santos, & Ayerdi, 2015) (Masip, Guallar, Suau, Ruiz-Caballero, & Peralta, 2015).

El crecimiento del ecosistema digital cada vez es más grande para enero 2020 existían 4,54 millones de personas usuarias activos de internet que representan el 59% de la población mundial, 2,95 millones de estas personas son usuarios de redes sociales (Statista, 2020), siendo el mercado digital un terreno fértil para la comercialización de todo tipo de productos, razón por la cual en Facebook existe alrededor de 50 millones de empresas registradas, y un poco más 88% de ellas usan Twitter con fines de marketing (Ajina, 2019) Las redes sociales se han convertido en ese gran aliado de las empresas permitiendo conectarse con sus clientes, teniendo la posibilidad de mejorar el conocimiento de las marcas, leyendo los comentarios de los clientes de primera mano que se ven traducidos en ajustes de calidad a los productos y servicios con el propósito de aumentar las ventas (Lal, Ismagilova, Dwivedi, & Kwayu, 2019) El voz a voz electrónico se ha convertido en una de las principales amenazas del S-Commerce en tanto solo un instante millones de persona a nivel mundial puede conocer la percepción de un cliente satisfecho o por el contrario un consumidor ofendido quien puede causar consecuencias negativas para la compañía (Javornik, Filieri, & Gumann, 2020)

La tecnología digital brinda nuevos canales en la comunicación y distribución de la información tanto para las oferentes como los demandantes de bienes y servicios, uniendo a los clientes con las empresas sin importar las distancias, los tiempos, interactuando de forma sincrónica o asincrónicamente (Varadarajan, 2020), la comunicación Ewom puede tener un efecto significativo en el comportamiento del consumidor, el manejo de la información llega a determinar la actitud del cliente en su intención de compra generando identidad y lealtad con la marca. (Ismagilova, Dwivedi, & Slade, 2020)

### **El programa Juventud sin ADN**

La emisión del programa de televisión Juventud sin ADN se emite por el canal regional TRO desde el 20 de diciembre del año 2014. La audiencia del programa está

dirigido a jóvenes entre los 14 y 28 años, buscando la prevención del consumo de sustancias psicoactivas a través un programa de entretenimiento.

En la actualidad se han emitido más de 200 programas de televisión y se ha creado una fundación para respaldar el trabajo social interesando a los jóvenes que conocen el programa a través de la televisión y que encuentran otras opciones en realizar actividades lúdicas que propenden por la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, y ser una alternativa diferente para fortalecer el tejido social, sin ánimo de lucro.

## **Metodología**

Esta investigación es de tipo descriptiva, y se dirigió a un grupo focal de jóvenes (N=94) de diferentes ciudades de Colombia, por medio de un muestreo aleatorio simple. El instrumento utilizado fue un formulario online, con preguntas de selección múltiple, para conocer la percepción de los jóvenes sobre el programa de televisión juvenil Juventud sin ADN, su horario y día de emisión, sintonía del canal TRO, y el programa juvenil, de igual manera se evaluó el nivel de satisfacción con el contenido del programa juvenil.

El instrumento está constituido por los siguientes bloques: Horario de mayor preferencia del televidente, sintonía del canal TRO, y sintonía del programa Juventud sin ADN, la calificación del programa.

Las técnicas estadísticas utilizadas fueron descriptivas para evidenciar la percepción de los televidentes y con el uso del programa estadístico SPSS versión 23.

## **Resultados**

### **El posicionamiento de la marca**

En el año 2016, el programa Juventud sin ADN se emitía los sábados a las 10 de la mañana, aprovechando la disponibilidad de la parrilla de programación, sin embargo, no presentaba un rating nacional importante, debido a que se ubicaba en los últimos programas, la tabla 1 evidencia que el rating personal era de 0.0, esto indica que en teoría el programa no era visto por una audiencia y era posible que tuviese que salir del aire.

Tabla 1: Rating Programa canal TRO 2016. Fuente Ibope (2016).

RANKING CANAL TRO - OCTUBRE 10 AL 17 DE 2016								
Fuente: Ibope Colombia								
No.	Canal	Nombre Programa	Franja	# Emi	Dia Sem	Hora Ini	Dura	Rat Pers
81	TRO	SOBRE RUEDAS *SD*	Early	1	----S-	14:31:17	00:29:34	0,00
82	TRO	UNA HISTORIA EN BICICLETA *F*	Early	1	L----	12:01:19	00:29:16	0,00
83	TRO	TRO SPORTS	Prime	1	L----	22:00:36	00:29:37	0,00
84	TRO	VIVE DIGITAL *SD*	Early	1	----D	14:30:36	00:26:38	0,00
85	TRO	UNA HISTORIA EN BICICLETA *SD*	Early	1	----D	12:00:38	00:29:45	0,00
86	TRO	ALBUM MUSICAL DE COLOMBIA *SD*	Early	1	----D	15:00:48	00:59:36	0,00
87	TRO	UNA HISTORIA EN BICICLETA *F*	Day	2	L----	11:15:39	00:29:51	0,00
88	TRO	VIVIENDO AL MARGEN	Day	1	L----	11:30:37	00:28:52	0,00
89	TRO	COCINA CON SABOR *SD*	Day	2	----SD	08:31:01	00:59:15	0,00
90	TRO	DANZA COLOMBIA *F*	Early	1	L----	12:30:53	00:29:25	0,00
91	TRO	FORO INTERAMERICANO *SD*	Late	1	----S-	23:32:26	00:28:21	0,00
92	TRO	FLORIDABLANCA AHORA PUEDES *SD*	Prime	1	----D	19:30:28	00:29:02	0,00
93	TRO	PARIENTE	Early	1	----V-	18:00:38	00:29:56	0,00
94	TRO	PARTICIPIAZ LA RUTA DERECHO *SD*	Early	1	----D	12:30:41	00:29:33	0,00
95	TRO	MIA Y YO *SD*	Day	2	----SD	08:30:20	00:29:52	0,00
96	TRO	JUVENTUD SIN ADN *SD*	Early	1	----S-	15:30:37	00:29:38	0,00

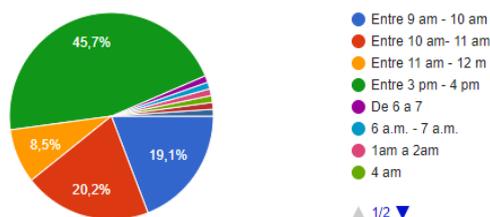
Lo anterior indujo a los dueños del programa a buscar alternativas para el posicionamiento de la marca y por consecuencia del programa para que más televidentes del país vieran Juventud sin ADN. Después de un análisis de medios, se detectó que en la franja horaria era poco visible y su contenido no era atractivo para la teleaudiencia del horario. Además, el diagnóstico permitió determinar que como el programa no marcaba rating, entonces se dificultaba la venta de pautas comerciales, porque el programa no era visto. Tras este análisis se decidió realizar una investigación de mercados para determinar cuáles eran esos aspectos que se debían considerar como importantes, según la percepción de los consumidores a quienes se dirigía el programa de televisión.

El instrumento se aplicó y se obtuvieron resultados interesantes. La Gráfica 1 evidencia los horarios que prefieren los consumidores, destacándose “entre 3:00-4:00 de la tarde”, y seguido por “entre 9.:00-10:00 de la mañana”.

Grafica 1: Horarios de preferencia de los televidentes

2. De los siguientes horarios cual prefiere para mirar un programa de jóvenes

94 respuestas



Fuente: propia

Considerando que el 45,7% de las televidentes encuestadas indicaron que el horario “entre 3:00-4:00 de la tarde” era su preferido, se decidió modificar la emisión para este horario y se realizó el cambio de horario en el Canal TRO. Lo anterior se realizó para iniciar la tercera temporada del programa.

Imagen 1. Lanzamiento de nueva temporada con cambio de horario



Fuente: propia

La estrategia de preguntar a los televidentes el horario en que deseaban que se emitiera el programa, permitió incrementar el nivel de receptividad de los consumidores, como se evidencia en la Tabla 2.

Tabla 2. Rating comparativo trimestral 2017

*COMPARATIVO TRIMESTRAL*

	rat#	rat#	rat#
Mes	Personas	Hombres	Mujeres
Mayo	0,69	0,1	0,6
Junio	1,46	0,29	1,17
Julio	7,94	2,5	5,44

Fuente: Ibope – Canal TRO 2017

Meses después de cambiar el horario del programa Juventud sin ADN, se obtienen resultados positivos y comienza a marcar Rating. Se pasó de ser visto 0.0 en el 2017, a 0,69 en mayo, 1,46 en junio, y 7,94 en julio del mismo año. Lo anterior evidencia la importancia del punto de vista de los consumidores que siguen el programa de televisión, para evidenciar que esta opinión es más importante que el criterio del productor, del director o de la disponibilidad de la parrilla de programación de un canal de televisión. Es importante resaltar que para conocer la audiencia de un programa y establecer estrategias que permitan el posicionamiento de un programa, se requiere la realización de un estudio de la percepción de los televidentes, considerando que esto permitió que un

programa era poco visto, comenzara a tener una audiencia con tendencia de crecimiento, como lo evidencian las cifras de la Tabla 3.

Tabla 3. Análisis de rating trimestral 2018

Hora Inicio	Día de Semana	rch# Alcance	Personas rat#
<b>MARZO</b>			
03:30:47 PM	Sábado	31,95	1,53
03:30:43 PM	Sábado	0,00	0,00
PROMEDIO MENSUAL		15,87	0,76
<b>ABRIL</b>			
03:31:45 PM	Sábado	10,62	10,62
03:30:51 PM	Sábado	29,86	2,26
03:30:41 PM	Sábado	0,65	0,07
03:30:32 PM	Sábado	0,00	0,00
PROMEDIO MENSUAL		10,25	3,18
<b>MAYO</b>			
03:31:41 PM	Sábado	52,31	48,40
PROMEDIO MENSUAL		52,31	48,40

Fuente: Ibope Canal TRO 2018

### La audiencia del programa Juventud sin ADN

En el año 2018 el programa de televisión se consolidó en su horario con un rating de 52,31, la cifra más alta en la historia del programa Juventud sin ADN (ver Tabla 4). Por otro lado, el promedio de televidentes para el mes de marzo de 2019 el el programa tuvo un alcance de sintonía del 31,98 de una muestra nacional según Ibope de 19.528.617 personas. Este hecho, evidencia que el sábado es el día preferido para seguir el programa y en el horario de la tarde, implicando que la estrategia comercial ha surtido efecto para posicionar el programa, respaldando este aspecto por la cifra del mes de mayo de 52,31 de rating, fortaleciendo la imagen del programa, siendo uno de los más vistos en el canal.

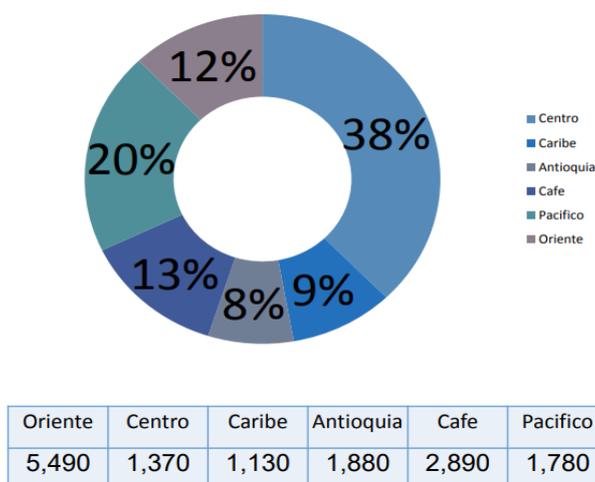
Tabla 4. Análisis de audiencia 2019

PROMEDIO DEL PROGRAMA	CANTIDAD DE PERSONAS EN LA REGION
Alcance Nacional(Rch#)	14,540
Rating Nacional (Rat#)	1,240
Tiempo promedio invertido	00:14:32

Fuente: Ibope Canal TRO 2019

El gráfico 2 evidencia que en la actualidad el programa Juventud sin ADN sigue en la pantalla del canal TRO, se emite los sábados a las 5:30 pm y su posicionamiento es favorable, con un promedio de sintonía de 14,540 personas en Colombia y es visto en diferentes regiones.

Grafica 2: Análisis de audiencia 2019

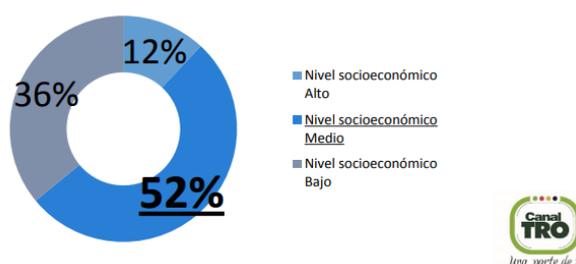


Fuente: Ibope Canal TRO 2019

El programa Juventud sin ADN identifica su principal audiencia en el oriente de Colombia, compuesto por Santander y Norte de Santander, donde cada sábado lo sintonizan 5.490 personas, le sigue el eje cafetero (2.890), el departamento de Antioquia (1.880), el pacifico (1.780 televidentes), el Centro (Bogotá con 1.370) y el caribe colombiano (1.130). Lo anterior permite aseverar que el programa Juventud sin ADN puede pautar en cualquier medio de comunicación, considerando que llega y es visto desde todas las regiones del país.

El segmento socioeconómico que sintoniza el programa se observa en la gráfica 3.

Gráfica 3: Tipo de público al que llega



Fuente: Ibope Canal TRO 2019

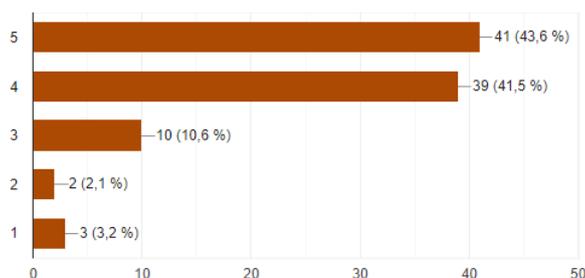
El 52% de los televidentes de Juventud sin ADN es de un nivel socioeconómico medio (estratos 3 y 4), el 36% es un nivel socioeconómico bajo (estratos 1 y 2) y el 12% de los televidentes son de estratos 5 y 6. Este tipo de información permite que el contenido del programa vaya enfocado acorde a las características demográficas de las personas. En cuanto al género, el 62% de los televidentes son mujeres, y el 38% son hombres, esta caracterización de qué tipo de persona sintoniza el programa permite determinar el

enfoque del desarrollo del contenido del programa, y asimismo lo tipos de empresas que pueden pautar su publicidad en el espacio televisivo.

### Los televidentes y el programa Juventud sin ADN

Se le pregunto al televidente que calificaran el programa Juventud sin ADN y su contenido, 43,6% dicen que es un programa con la máxima calificación, lo cual demuestra que el contenido es del agrado del televidente, un 41,5% expresar que el programa es de calificación 4 que sigue siendo significativamente bueno logrando llenar las expectativas del televidente, tan solo un 10,6% expresa no estar tan conforme con lo que se presenta cada sábado.

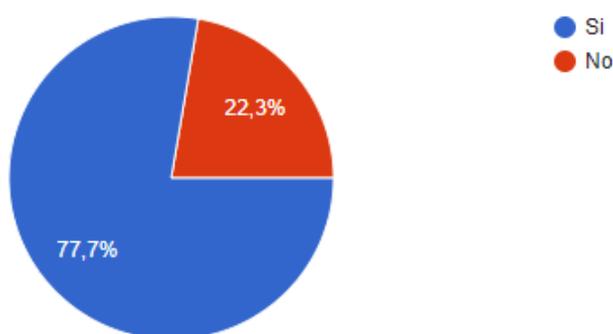
Gráfica 5: como califica el programa de televisión



Fuente: propia

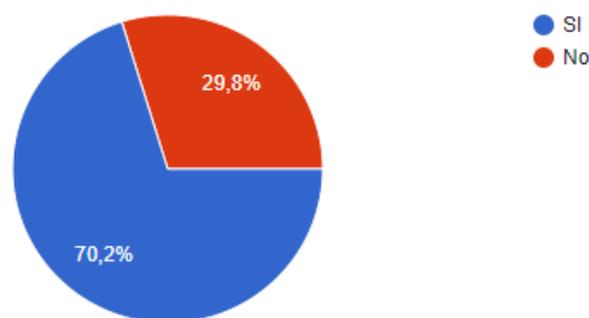
El 77,7 % de los entrevistados sintonizan el canal TRO un buen número considerable de televidente conocen el canal, esto permitió conectar con la siguiente pregunta de cuantas personas han visto Juventud sin ADN para poder medir el posicionamiento del programa.

Gráfica 6: Sintoniza el canal TRO



Fuente: propia

Gráfica 7: Ha visto alguna vez Juventud sin ADN



Fuente: propia

El programa ha sido sintonizado al menos una vez por 70,2% de los encuestado, ratificando su posicionamiento a nivel nacional, comparado con el porcentaje de personas que ven TRO y Juventud sin ADN, es cercana la sintonía entre el TRO y Juventud sin ADN lo cual conlleva a pensar que el programa juvenil es medio para que las personas puedan conocer el canal regional de los Santanderes.

Grafica 6:

**TOP Programas - NACIONAL**  
2 - 4 de Agosto \*FIN DE SEMANA\*

PROGRAMA	DÍA DE LA SEMANA	HORA DE INICIO	REACH # (ALCANCE) PERSONAS	RATING # PERSONAS
01 JUVENTUD SIN ADN *SD*	Sábado	05:30:02 PM	31,930	11,180
02 LENTE NOCTURNO *SD*	Sábado	12:00:18 PM	13,110	9,690
03 EUCHARISTIA DOMINICAL *SD*	Domingo	07:00:50 AM	37,230	9,670
04 PIENTA *SD*	Domingo	08:31:18 AM	47,550	9,570
05 PIENTA *SD*	Domingo	09:11:45 AM	23,280	9,020
06 SIDER PROTAGONISTA INDEPEND *SD*	Domingo	10:06:09 AM	100,280	8,000
07 LA BRUJA *SD*	Domingo	03:59:55 PM	52,320	7,490
08 DE CERCA JUAN MANUEL CORREAL *SD*	Sábado	09:02:30 PM	41,650	7,010
09 ORIENTE NOTICIAS 1300 *SD*	Sábado	01:00:55 PM	20,990	6,960
10 BRAM STOKERS DRACULA *SD*	Sábado	10:30:44 PM	89,780	6,920

KANTAR IBOPE MEDIA Datos: Kantar Ibope Media Target: Personas NACIONAL (NAT) TRO

Fuente: Canal TRO – Ibope

Para el año 2019 Juventud sin ADN se consolida como el programa más visto del fin de semana en el canal TRO de acuerdo al Top de programas – Nacional, lo cual ratifica la importancia de la investigación aplica y los resultados eficientes alcanzados gracias al uso de la información obtenida en el desarrollo de la investigación.

## Discusión

El programa se posiciona no solo a nivel local sino nacional a partir del análisis del horario adecuado para ser emitido dirigido para público juvenil, a partir de un cambio de horario en la parrilla de programación del canal TRO se logra consolidar entre uno los programas más visto en este medio televisivo regional.

Para el crecimiento empresarial sea óptimo en la búsqueda del mejoramiento continúe es necesario el investigar y aplicar lo investigado, en oportunidades algunas empresas se quedan con la información y no hacen uso de ella, para el caso puntual del programa de juvenil de Juventud sin ADN al tener presente la opinión de la audiencia.

Las regiones del país que más sintonizan Juventud sin ADN es la región oriente un 38% de los televidentes que sintonizan este programa juvenil se encuentra en los departamentos de Santander y Norte de Santander, cabe recalcar que el canal opera en estos departamentos y es producido en Bucaramanga capital de Santander. Dicho en otras palabras, el nicho de televidentes al que se llega en estos departamentos, y su estrategia comercial se debe enfocar principalmente en estas regiones del país. Por otra parte, la segunda región en la que se posee un gran número de televidentes es la región del eje cafetero en la cual el 20% de los televidentes están concentrados, en ese sentido alrededor de 2.890 personas cada sábado están conectadas a la señal del canal TRO, es una zona distante de Bucaramanga lugar en el que se produce el contenido del programa, esto abre una gran oportunidad para que el programa de televisión pueda manejar una pauta comercial a nivel nacional con empresas de gran envergadura y de esta forma se vincule la parte privada con la responsabilidad social empresarial de la prevención del consumo de sustancias psicoactivas.

Las mujeres son el público al que más le llega el programa de televisión un 62% de los que ven Juventud sin ADN son del género femenino, conocer este dato reportado por IBOPE permite un desarrollo de contenido dirigido a este grupo población y al momento de pensar en comercializar un contenido publicitario al ir dirigido a las mujeres tendrá una aceptación considerable. El programa de televisión es calificado de una forma considerablemente muy buena, generando confianza en el televidente quien lo observa se entretiene con el contenido, dicho en otras palabras, esto facilita el proceso de fidelización de los televidentes con el programa. Más de la mitad de las personas que ven el programa son de un estrato socio económico medio, esta característica demográfica permite también fortalecer la estrategia comercial que se quiera plantear para una empresa que desee comprar el espacio televisivo con fines publicitarios, para las empresas es importante identificar qué tipo de personas adquieren su producto o servicio para ser más efectivo en el desarrollo de estrategias.

## **Conclusiones**

Posicionar un producto o servicio para este caso un programa de televisión requiere tener un conocimiento cercano a lo que piensas las personas a quienes va dirigido el producto o servicio. Juventud sin ADN logro posicionarse a nivel nacional a lograr establecer un horario acorde al tiempo y horario preferido por sus televidentes.

Juventud sin ADN se posiciono y su crecimiento ha sido constante, año tras años su rating ha venido mejorando de una forma considerable, en la actualidad es un programa atractivo para quien desea hacer una pauta comercial.

Esta investigación permitió que el programa de televisión traspasara la frontera regional y pudiera posicionarse en todo el país en las regiones más importantes de Colombia, dando respuesta a una necesidad latente que tenía el programa de posicionarse y comenzar a ser visto para poder continuar saliendo al aire con un rating que respalda su presencia en la parrilla de programación del canal TRO.

## **Recomendaciones**

El programa de televisión debe realizar una nueva investigación para conocer la percepción de los televidentes en cuanto al contenido que en la actualidad están manejando para de esta manera evaluar mejoras a futuro de la estructura del programa que les permita entrar a competir por reconocimientos a nivel nacional e internacional, tales como los premios india catalina como mejor programa Juvenil del país.

Hacer un benchmarking con los mejores programas de televisión del país y fuera de él que hayan recibido reconocimiento como mejores programas dirigidos a público joven para de esta manera implementar nuevos formatos de presentación del programa para innovar en la forma de comunicar y dirigirse al segmento de mercado entre los 14 y 28 años de edad.

El programa de televisión debe contar con un plan de marketing para comercialización de pauta comercial a grandes empresas que permitan un mejor apalancamiento financiero y poder seguir invirtiendo en equipos de producción de alta tecnología en la búsqueda de la excelencia en contenido que sábado tras sábado se da a conocer a los jóvenes colombianos.

El programa de televisión necesita aprovechar su enfoque social de prevención del consumo de sustancias psicoactivas para vincular al sector privado apoyar el desarrollo del contenido con el propósito su pauta comercial, pero con un enfoque basado en la Responsabilidad Social Empresarial.

## Referencias

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: ESIC.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de Clientes*. Madrid: Esic.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes* . Madrid: Esic.
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de Clientes* . Madrid : ESIC .
- Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica* . Madrid, Epaña : ESIC .
- Bassat, L. (2017). *El libro rojo de las marcas (Cómo construir marca de éxito)* . Madrid : Penguin Random House.
- Campos-Freire, F. (2015). Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios. *El profesional de la información*, 24(4), 441-450.
- Feixa, C., Fernández-Planells, A., & Figueras-Maz, M. (2016). Generación Hashtag. Los movimientos juveniles en la era de la web social\*. *Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 107-120.
- García, A. (2016). Service culture in customer service improvement. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(3), 381-398.
- Gustavo Vargas Sánchez, G., & RodríguezPeralta, C. M. (2016). Oligopoly and competition strategies in the retail market in Mexico. *Economía Informa*, 400, 3-23.
- Hunt, J., & Weintraub, J. (2016 ). *The coaching manager: Developing top talent in business* . . Londo: SAGE publications.
- Juventud sin ADN. (28 de 10 de 2017). Obtenido de <https://www.facebook.com/JuventudsADN/photos/a.752114528134682/1709944445685014/?type=3&theater>
- Linares, J., & Pozzo, S. (2018). Las redes sociales como herramienta del marketing relacional y la fidelización de clientes. *SCIÉENDO*, 157-163.
- López, O., Beltrán, C., Morales, R., & Cavero, O. (2018). Estrategia de marketing digital por medio de redes sociales en el contexto de la mipymes del Ecuador . *Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 39-54.
- Masip, P., Guallar, J., Suau, J., Ruiz-Caballero, C., & Peralta, M. (2015). News and social networks: audience behavior. *El profesional de la información*, 24(4), 363-370.
- Pérez, J., Santos, T., & Ayerdi, M. (2015). Radio y redes sociales: el caso de los programas deportivos en Twitter. *Estudios sobre el mensaje periodístico*(70), 141-155.
- Recio, M. T., & Barrie, C. A. (2016). Los pilares del posicionamiento de marca de los elementos “clásicos” a las “tres C” adicionales. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*(139), 16-22.
- Tavira, G., Estrada, R., & Elsa, M. (2015). MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340.

# Emprendimiento y creación de pequeñas y medianas empresas

---



## **Capítulo 6. Caracterización del Perfil Emprendedor de los Estudiantes de los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de UNISANGIL Sede Chiquinquirá<sup>1</sup>**

Gustavo Adolfo Jiménez Silva<sup>2</sup>, Diana Marcela Santos Pulido<sup>3</sup>

### **Introducción**

La iniciativa de emprendimiento en Colombia ha venido aumentando a lo largo del tiempo, cada día son más los colombianos que optan por crear su propia empresa y a su vez son más las entidades especializadas que deciden ayudar en este proceso; el cual va transformando al país logrando hacerlo más competitivo respecto a otros países.

Según (Portafolio, 2019) “para mejorar la posición del país en este ítem se requieren acciones como: el fortalecimiento de la educación formal y el fomento del aprendizaje continuo en la fuerza laboral, así como el acceso a nuevas oportunidades de crecimiento profesional. En cuanto a las habilidades técnicas y vocacionales, el índice resalta la importancia de fortalecer la formación de la fuerza laboral en la educación media, técnica y profesional, lo que permitirá incrementar el fácil acceso a empleos calificados gracias a la aplicación de habilidades obtenidas en la educación secundaria y terciaria, además de un aumento en la relevancia del sistema educativo para la economía.”

Teniendo en cuenta que las dos carreras objeto de estudio están ampliamente relacionadas con la creación de empresas y la participación en los diferentes tipos de mercado, la universidad decide realizar esta investigación con el fin de aportar a la identificación del perfil emprendedor de los respectivos estudiantes matriculados en los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de UNISANGIL sede Chiquinquirá, pues hasta el momento se han realizado dos investigaciones similares en la sede principal de UNISANGIL ubicada en San Gil – Santander y en UNISANGIL sede Yopal - Casanare, dichas investigaciones han permitido conocer y a su vez analizar las

---

<sup>1</sup> Proyecto resultado de trabajo de grado presentado por las estudiantes del Programa Administración de Empresas Luz Helena Ardila Muñiz, July Andrea Carreño Maldonado.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas, Magister en Administración de Empresas con especialidad en Gestión Integrada de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, Especialista en Pedagogía para el desarrollo de la inteligencia, Administrador de Empresas, Ingeniero de Sistemas, Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, UNISANGIL, [gjimenez@unisangil.edu.co](mailto:gjimenez@unisangil.edu.co).

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas, Magister en Administración de Empresas con especialidad en Gestión Integrada de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, Especialista en Gestión y Auditoría Medioambiental, Administrador de Empresas, Directora de Programa Administración de Empresas, UNISANGIL, [dsantos1@unisangil.edu.co](mailto:dsantos1@unisangil.edu.co).

diferentes habilidades que posee cada estudiante; las cuales, complementan e impulsan la formación del ser emprendedor.

Es así como la universidad decide interesarse en la percepción de sus educandos respecto al ítem del emprendimiento, definiendo al final de esta investigación que es lo que los motiva o los inclina a adoptar ideas de innovación y formación de empresa e igualmente identificar qué aspectos necesitan reforzar para que sus egresados se conviertan en personas visionarias creadoras de circunstancias y productividad.

### **Fundamentación teórica**

Se puede definir al emprendedor como la persona que tiene olfato para detectar oportunidades de negocio y creación de empresa, en este contexto es importante destacar que no hay discriminación por factores sociales, culturales o demográficos que impidan la oportunidad de emprender, el emprendimiento crece en la medida en que crecen factores tales como necesidades de independencia, o necesidades de la obtención de dinero, un factor que se destaca de estos emprendedores es la capacidad de llevar a cabo sus ideas y generar acción sobre las mismas. (LINARES, 2010).

En Colombia en el año 2006 se aprobó una nueva ley que busca fomentar la cultura del emprendimiento y se promuevan respectivas acciones que incentiven a los ciudadanos a la creación de empresa, creando vínculos con el sistema educativo y el sistema productivo nacional para la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales. Sumado a esto el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 elaborado por el actual presidente se ve reflejada su intención por apostarle al emprendimiento y a las mentefacturas (la capacidad de idear, pensar e interactuar en los trabajos). Lo anterior, es una mejora que busca aumentar el desarrollo empresarial a nivel nacional.

Con base a lo anterior, el sistema educativo debe suministrar los instrumentos necesarios para que los universitarios desarrollen sus talentos, sean creativos y fortalezcan su espíritu emprendedor ya que en muchas universidades de Colombia el emprendimiento se ha quedado en una cátedra desarrollada entre maestro y universitario sin dar la posibilidad de que éste afronte y de solución a problemas por medio de actividades donde se relacione con la economía global y pueda intercambiar conocimientos e ideas con más personas.

Por tal motivo, la red de investigación ASCOLFA capítulo oriente, RIACO, integrada por docentes de las instituciones que forman el capítulo Oriente, (Albornoz

Silva, Ramírez Ramírez, Gómez Mantilla, & otros, 2017) están contribuyendo al desarrollo económico y social del territorio donde hacen presencia, y se enfocan en el fortalecimiento de la educación integral de los estudiantes para que generen sus propios ingresos y de esta forma mejoren sus condiciones de vida, la cual, realizó esta misma investigación en la universidad adscrita al capítulo.

Es así, que la investigación sobre la caracterización del perfil emprendedor de los estudiantes de las Facultades de Administración adscritas al Capítulo Oriente de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA, fue el referente principal para el desarrollo de la investigación.

En este sentido, para la etapa del proceso investigativo se realizó un estudio de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo. RIACO se propuso caracterizar el perfil emprendedor de los estudiantes de las facultades de administración adscritas al capítulo oriente de ASCOLFA, para lo cual se determinaron los factores asociados a la creación e innovación de empresas y se evaluaron las aptitudes y actitudes que conforman las competencias emprendedoras de los estudiantes, mediante la aplicación de un instrumento tipo encuesta a toda la población; consecutivamente se clasificaron los perfiles emprendedores, lo cual permitirá a los investigadores continuar con futuros estudios en los que se podrá profundizar la indagación con la utilización de otro tipo de metodologías y muestras más específicas.

## **Contexto institucional**

### **Reseña UNISANGIL**

La creación del Centro Regional de Extensión UNISANGIL en el municipio de Chiquinquirá, departamento de Boyacá, respondió al mismo interés de apoyar el desarrollo regional y a la consolidación de UNISANGIL en las regiones.

La trayectoria y experiencia del movimiento cooperativo y solidario del sur de Santander ha trascendido a otras regiones nacionales e internacionales y fue precisamente la participación en el año 1996, en la clausura de un programa realizado en Chiquinquirá por el Convenio col 92- 005 (Convenio entre Colombia y la Organización de las Naciones Unidas), que luego de la presentación por parte del padre Ramón González Parra, Director de Sepas y Humberto Gamboa Castellanos, Secretario General de UNISANGIL sobre la experiencia de desarrollo regional, creación y crecimiento de UNISANGIL, los integrantes del Concejo Municipal de Chiquinquirá y el Alcalde del Municipio solicitaron y propiciaron la presencia de UNISANGIL en esta ciudad. En el año 2000 inicio sus

labores académicas, se ofrece el primer programa Contaduría Pública y posteriormente el programa de Administración de Empresas.

### **Marco conceptual**

**Emprendimiento:** Según la Ley 1014 de 2006, una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. Su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

**Emprendedor:** Según la Ley 1014 de 2006, es una persona con capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

**Empresarialidad:** Según la ley 1014 de 2006 es el despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.

**Formación para el emprendimiento:** Según la ley 1014 de 2006, la formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

**Planes de Negocios:** Según la ley 1014 de 2006, es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos.

**Economía de escala:** Según José A. Almoguera, los costes de fabricación disminuyen a medida que aumenta la producción debido a la existencia de coste fijo elevados, lo cual implica una ventaja significativa para las empresas ya consolidadas en el sector.

**Inflación:** Según José A. Almoguera, la inflación puede definirse como un aumento substancial y sustitutivo del nivel general de precio. Una de las principales características para que se produzca el fenómeno de la inflación es que su aumento deber ser substancial, continuo y real. **Coste:** Según José A. Almoguera, el coste de un servicio o producto consiste en la valoración monetaria de todos los consumos efectuados para la obtención del producto o servicio.

Presupuesto: Según José A. Almoguera, los presupuestos tienen por objeto expresar en términos económicos el contenido del plan de negocios y sus implicaciones, es decir, todos los aspectos económicos y financieros del proyecto, que constituye además la última parte del plan de empresa.

### **Marco legal.**

Las siguientes leyes, decretos y sentencias fueron tomados del trabajo de grado de (Mayorga Beltrán & Ruiz Molina, 2019), ya que, son las mismas que aplican y amparan la realización de este estudio.

Ley 1014 de 2006: Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones. Decreto 525 de 2009. Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes.

La Ley 550 de 1999: que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007 por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010.

El Decreto 934 de 2003: Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender (FE). El artículo 40 de la Ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.

La Ley 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. La Sentencia C-392 De 2007 de La Corte Constitucional: La Sala Plena de la Corte Constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de Empresas Unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006 “Ley de Fomento al Emprendimiento”. De acuerdo con la Sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia

de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 smmlv se constituyen y vigilan como Empresas Unipersonales.

El Decreto 525 de 2009: por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000, sobre la gradualidad del pago de parafiscales.

El Decreto 1192 de 2009: por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

CONPES 3297 del 26 de julio de 2004: Que define la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad.

CONPES 3439 del 14 de agosto de 2006: que crea el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (El Decreto 1475 de mayo de 2008 incluye al MCIT en la Secretaria Técnica y define que MCIT y Confe-cámaras coordinarán las Comisiones Regionales de Competitividad). CONPES 3582 de abril de 2009: se estableció en la misma línea de la Política de Fomento a la Investigación y la Innovación, la necesidad de priorizar la biotecnología como una de las áreas estratégicas. Además, se proveen un conjunto de incentivos que impulsan la realización de actividades de investigación e innovación en ciencia, tecnología e innovación como pilares de la transformación productiva. Particularmente, a través de esta política se fomenta el emprendimiento innovador con alto contenido tecnológico y fortalecimiento la institucionalidad en Biodiversidad y Emprendimiento en Biotecnología.

## Metodología

### a. Tipo de investigación

Para el presente proyecto se realizó una investigación cuantitativa, puesto que, se utiliza herramientas estadísticas para el análisis de los resultados y ésta a su vez, es de tipo descriptiva ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes un fenómeno analizado

Tabla 1. Marco Metodológico

Características	Encuesta
Universo	Estudiantes Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas sede Chiquinquirá
Ámbito Geográfico	Estudiantes Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Sede Chiquinquirá
Tamaño de la Población	N=138
Método de Recolección de Información	Encuesta escrita
Fecha de Trabajo de Campo	Abril a mayo 2020

Fuente: Autores, 2020

Localización: Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL sede Chiquinquirá.

Variables, (Categoría de Análisis)

Las variables presentadas son de tipo conceptual, es decir, su forma de medición es a través del conocimiento de las mismas. La Primera, respecto a Iniciativa: en la que se trazan indicadores asociados a la realización de actividades por cuenta propia sin esperar ordenes, propósitos y metas, acciones entre otras. Todas estas de carácter propio. La segunda, respecto a Fortaleza ante las debilidades: en la que se trazan indicadores asociados a los obstáculos que se presenta para la consecución de las metas, fracasos, oportunidades, corrección de errores entre otros. Todas estas de carácter propio. La tercera respecto a Capacidad de asumir riesgos: en la que se trazan indicadores asociados a ejecución de ideas, percepción de riesgos, identificación de situaciones problemáticas, desafíos entre otros. Todos estos de carácter propio.

Así mismo, para la correcta complementariedad de las variables también se estudiaron las siguientes:

- Capacidad para tomar decisiones.
- Flexibilidad
- Capacidad de Aprendizaje
- Organización y planificación del tiempo de trabajo
- Confianza en sí mismo
- Afán de lograrlo
- Visión de la empresa
- Precepción del entorno social y del proceso emprendedor
- Visión de los estudiantes frente a los mecanismos que motivan el emprendimiento
- Visión de las normas sociales y culturales que motivan el emprendimiento.

Población

La población utilizada como objeto de investigación fueron 138 Estudiantes de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de UNISANGIL sede Chiquinquirá.

### Muestra

Para la recolección de datos se realizó un censo a la población total perteneciente a los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de UNISANGIL sede Chiquinquirá, con un total de 138 participantes; de los cuales 86 pertenecen al programa Administración de Empresas y 52 a Contaduría Pública, basados en una metodología de investigación no experimental, ya que, se observó un fenómeno tal y como era, para posteriormente analizar y sacar unas conclusiones.

### Técnicas de investigación y enfoque

El enfoque de la investigación fue cuantitativo - Descriptivo con la aplicación de una encuesta, orientada a estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Su propósito fundamental se basa en determinar la caracterización del perfil emprendedor de los estudiantes matriculados en los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de UNISANGIL sede Chiquinquirá.

### Instrumento de Investigación

En cuanto al instrumento utilizado para la recolección de datos se tomó como base la encuesta diseñada en el proyecto (Albornoz Silva, Ramírez Ramírez, Gómez Mantilla, & otros, 2017), la cual consta de 13 variables identificadas; y estas a su vez, contienen seis preguntas que evaluaron las categorías de análisis propuestas

### **Resultados**

Los resultados obtenidos analizaron trece variables de tipo conceptual para determinar el conocimiento de las mismas por parte de los estudiantes, como estrategia metodológica se presenta una comparación del perfil emprendedor de los estudiantes del programa de Administración de empresas y Contaduría pública de la Fundación universitaria de San Gil UNISANGIL sede Chiquinquirá, se determina presentar el análisis de cinco de ellas las cuales fueron determinantes para el contexto analizado (iniciativa, Capacidad para asumir riesgos, Capacidad para tomar decisiones, Capacidad de aprendizaje, visión de empresa).

Tabla 2. Variable Iniciativa

INICIATIVA	Administración de Empresas			Contaduría Pública		
	Casi nunca	A menudo	Siempre	Casi nunca	A menudo	Siempre
1.Hago mis actividades por micuenta sin esperar órdenes sobre qué hacer	2.3%	51.2%	46.5%	3.8%	50%	46.2%
2.Mis metas y propósitos son claros	1.2%	14%	84.9%	0%	15.4%	84.6%
3.Me gusta investigar	8.1%	66.3%	25.6%	9.6%	67.3%	23.1%
4.Soy una persona proactiva y con iniciativa propia	2.3%	30.2%	67.4%	3.8%	28.8%	67.3%
5.Soy responsable del éxitos o del fracaso de mis acciones	0%	18.6%	81.4%	0%	19.2%	80.8%
6. Propongo alternativas nuevas para el cumplimiento de mis metas	2.3%	36%	61.6%	1.9%	34.6%	63.5%

Fuente: Autores, 2020

Se puede observar que los resultados son muy proporcionales sin perder de vista que los estudiantes de Administración de Empresas se destacan por ser mejores investigadores, son personas más activas, con un mayor grado de responsabilidad de las consecuencias. Por su parte los de Contaduría Pública se distinguen por ser buenos proponiendo alternativas y tener mejor definido su rumbo.

Tabla 3. Variable capacidad para asumir riesgos

Capacidad para asumir riesgos	Administración de Empresas			Contaduría Pública		
	Casi nunca	A menudo	Siempre	Casi nunca	A menudo	Siempre
1. Solamente ejecuto una idea cuando existe la probabilidad de éxito	19.8%	59.3%	20.9%	19.2%	59.6%	21.2%
2. El riesgo no me asusta siempre y cuando lo pueda controlar	9.3%	52.3%	38.4%	9.6%	53.8%	36.5%
3. Identifico riesgos al iniciar una actividad o proyecto nuevo	8.1%	36%	55.8%	9.6%	34.6%	55.8%
4. Me gustan los desafíos y no temer a equivocarme	8.1%	50%	41.9%	7.7%	50%	42.3%
5. Cuando considero que un proyecto o actividad es arriesgado no lo ejecuto	36%	48.8%	15.1%	34.6%	50%	15.4%
6. No dudo en afrontar desafíos y en asumir riesgos	12.8%	52.3%	34.9%	13.5%	53.8%	32.7%

Fuente: Autores, 2020

Como se puede notar los resultados son muy paralelos, sin embargo, se resalta que los estudiantes de Administración de Empresas y Contaduría Pública son más decididos a la hora de tomar riesgos y ejecutar proyectos. No obstante, se debe fortalecer esta

capacidad ya que, se evidencia que, si existe la probabilidad de fracasar, los estudiantes se rehúsan a ejecutar la idea, lo cual, se considera poco aconsejable, ya que se puede decir que en el mundo empresarial para alcanzar los objetivos hay que saber comprender y gestionar los riesgos, los cuales están asociados a los cambios o decisiones que se toman a diario.

Tabla 4. Variable capacidad para tomar decisiones

Capacidad para tomar decisiones	Administración de Empresas			Contaduría Pública		
	Casi nunca	A menudo	Siempre	Casi nunca	A menudo	Siempre
1. Soy práctico y rápido en la toma de decisiones ante situaciones que lo requieren	5.8%	57%	37.2%	5.8%	55.8%	38.5%
2. Me gusta tomar decisiones y asumirlas	1.2%	31.4%	67.4%	0%	32.7%	67.3%
3. Soy consciente de las ventajas y desventajas que conlleva tomar una decisión	2.3%	33.7%	64%	1.9%	32.7%	65.4%
4. Soy una persona emprendedora que toma decisiones importantes a pesar de la incertidumbre	2.3%	52.3%	45.3%	1.9%	53.8%	44.2%
5. Tomo la decisión que más convenga y no lo que más me gusta	12.8%	47.7%	39.5%	11.5%	46.2%	42.3%

Fuente: Autores, 2020.

Se observa que los estudiantes reflejan una mayor facultad en el momento de tomar decisiones, esta capacidad está estrechamente relacionada con asumir riesgos, ya que si el estudiante está dispuesto a hacerle frente a los diferentes desafíos que sobrelleve la ejecución de una acción la pone en marcha. Por otra parte, se debe reforzar en ciertos aspectos como la practicidad, la vivacidad y la confianza a la hora de tomar decisiones.

Tabla 5. Variable capacidad de aprendizaje

Capacidad de aprendizaje	Administración de Empresas			Contaduría Pública		
	Casi nunca	A menudo	Siempre	Casi nunca	A menudo	Siempre
1. Soy una persona inquieta a la que le gusta aprender cosas nuevas	1.2%	32.6%	66.3%	1.9%	32.7%	65.4%
2. Me interesa todo lo relacionado con la gente de una empresa aunque parezca complicado y aburrido	5.8%	33.7%	60.5%	5.8%	34.6%	59.6%
3. Aprovecho las oportunidades de aprender que se presentan día a día	1.2%	24.4%	74.4%	1.9%	23.1%	75%
4. Las ideas nuevas me atraen	1.2%	24.4%	74.4%	0%	25%	75%
5. Relaciono las cosas que aprendo con las que conozco	1.2%	30.2%	68.6%	1.9%	28.8%	69.2%
6. Escucho todas las personas, pues de todo el mundo se aprende	1.2%	27.9%	70.9%	1.9%	28.8%	69.2%

Fuente: Autores, 2020.

Según los datos expuestos en la tabla, se puede evidenciar un gran rendimiento por parte de los dos programas en esta variable, resaltando el interés que pronuncian por educarse en cuanto a temas que involucren ideas innovadoras y el aprovechamiento de las oportunidades. Sin embargo, se logra ver una cantidad significativa de alumnos que se encuentran en un punto medio, por lo cual es necesario mejorar la curiosidad del estudiante, es decir que se interese por buscar todo tipo de información, incluso la que no está directamente relacionada con su idea de negocio.

Tabla 4. Variable visión de empresa

Visión de empresa	Administración de empresas			Contaduría pública		
	Casi nunca	A menudo	Siempre	Casi nunca	A menudo	Siempre
1. Me gusta ser un empleador y no un empleado	2.3%	26.7%	70.9%	3.8%	26.9%	69.2%
2. He manifestado mi intención de crear una empresa en los próximos 3 años	16.3%	24.4%	59.3%	15.4%	23.1%	61.5%
3. He sido inversor de capital semilla en negocios ajenos	64%	22.1%	14%	65.4%	21.2%	13.5%
4. Mi familia está involucrada directamente con la creación de nuevas empresas	31.4%	41.9%	26.7%	30.8%	40.4%	28.8%
5. He estado involucrado activamente en el proceso de creación de empresa en los últimos 12 meses, pero todavía no he iniciado mis actividades	54.7%	25.6%	19.8%	53.8%	25%	21.2%
6. He creado una empresa en los últimos 28 meses	74.4%	10.5%	15.1%	75%	9.6%	15.4%

Fuente: Autores, 2020

Aunque se puede notar una mayor iniciativa por parte de los estudiantes de Contaduría Pública en el proceso de visión y creación de empresa, se logra demostrar una baja intervención tanto individual como familiar por parte de los dos programas en la activación de un proyecto emprendedor, así mismo la mayoría de éstos no han sido participes económicamente (aportadores de capital o inversionistas) en ninguna entidad, ni han estado involucrados personal o profesionalmente con la creación de las mismas.

Cabe resaltar que las demás variables permitieron afrontar y conocer más a profundidad, la situación que conllevan estos estudiantes en su diario vivir en aspectos tan importantes como sus relaciones interpersonales, sociales y de desarrollo empresarial. Todo esto con la finalidad de descubrir cuál es su perfil emprendedor a la hora de afrontar retos y situaciones que evocan su desarrollo intelectual y personal.

## **Conclusiones y discusión**

De las trece variables de tipo conceptual contempladas en la investigación cinco de ellas sobresalen por la relevancia del contexto de los programas ellas son (iniciativa, Capacidad para asumir riesgos, Capacidad para tomar decisiones, Capacidad de aprendizaje, visión de empresa).

Con base en el estudio realizado se puede evidenciar que los estudiantes de Administración de Empresas cuentan con un perfil más completo y mejor estructurado para el proceso de creación de Empresa.

La mayoría de estudiantes de UNISANGIL sede Chiquinquirá son personas prácticas, con ánimos de emprender y de asumir nuevos retos que los conviertan en personas hábiles y creativas capaces de incursionar en el mundo empresarial.

Por tanto, se puede decir con certeza que se deben mejorar y reforzar aspectos para los dos programas en cuanto a las capacidades de flexibilidad y visión de las normas sociales, pues como se logró evidenciar la mayoría de ellos están en término medio o bajo.

De igual manera, se puede afirmar que los estudiantes de los dos programas, piensan que hace falta más apoyo por parte de la sociedad en el fomento de una cultura creativa e innovadora, teniendo claro, que la misma es la encargada de alentar o no las acciones individuales que puedan llevar a una nueva manera de conducir los negocios o actividades económicas.

Por otra parte; los estudiantes de Contaduría Pública reflejan mayor seguridad a la hora de tomar de decisiones con respecto a los de Administración de Empresas, mostrándose como personas serenas ante los resultados que puedan conllevar una acción, logrando desarrollar una mejor habilidad de persuasión a la hora de exponer sus proyectos.

En cuanto a los estudiantes del programa Administración de Empresas, se logran identificarlas siguientes cualidades: Son buenos proponiendo alternativas, tienen metas fijas y claras, son disciplinados a la hora de enfrentar obstáculos, admiten sus propios errores, muestran interés por aprender nuevas cosas, sienten confianza en el desarrollo de cualquier actividad, muestran afán por el logro de sus objetivos.

El estudio y los análisis realizados, permitió identificar las siguientes actitudes y aptitudes en los estudiantes de Contaduría Pública: Les gusta investigar, son proactivos, son conscientes y asimilan las consecuencias de sus decisiones, autónomos, se muestran positivos ante los fracasos, muestran afán por el logro de sus objetivos.

## Referencias

- Albornoz Silva, M. J., Ramírez Ramírez, A., Gómez Mantilla, A., & otros, &. (2017). *Perfil emprendedor del estudiante de las Facultades de Administración, adscritas al capítulo Oriente de Ascolfa*. Barranquilla: Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Almoguera, J. A. (2017). *conceptos prácticos para el emprendedor*. Obtenido de conceptos prácticos para el emprendedor: [http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/78\\_Conceptos\\_Basicos\\_Para\\_Emprendedores.pdf](http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/78_Conceptos_Basicos_Para_Emprendedores.pdf)
- DANE. (2019). *Empleo y desempleo - Dane*. Obtenido de Empleo y desempleo - Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2019). El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Revista Universidad y Empresa*, 36.
- Mayorga Beltrán, J. T., & Ruiz Molina, K. D. (2019). *Caracterización del Perfil Emprendedor de los Estudiantes de los programas de Administración de Empresas y Contaduría de UNISANGIL sede Chiquinquirá*. San Gil.
- Portafolio. (27 de agosto de 2019). *Colombia ocupa el puesto 65 en el escalafón de talento emprendedor*. Obtenido de Colombia ocupa el puesto 65 en el escalafón de talento emprendedor: <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/colombia-ocupa-el-puesto-65-en-el-escalafon-de-talento-emprendedor-532975>
- UNISANGIL. (2016). *unisangil sede Chiquinquirá*. Obtenido de unisangil sede chiquinquirá : [http://www.unisangil.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=403&Itemid=508](http://www.unisangil.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=403&Itemid=508)

# Responsabilidad social y empresarial

---



## **Capítulo 7. Mapeo Sistemático sobre las estrategias didácticas para el aprendizaje e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas empresas**

Calderón Pérez, Meilyn Dajana<sup>1</sup>

### **Introducción**

La RSE es el “Compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común” (CEMEFI, 2008). Los empresarios al no tener un conocimiento claro de él, lo consideran como un sacrificio de sus recursos. En otros casos la RSE, es implementada por imposición de las normas jurídicas u otras circunstancias, desconociendo la verdadera esencia de esta práctica. Por su parte, existen muchas empresas que se han tomado la tarea de entender y aprehender previa investigación, una serie de componentes y prácticas que permiten desarrollar estrategias para implementar la RSE, donde se permita transmitir tanto a sus asociados como a la comunidad en general la verdadera naturaleza de la RSE. En este sentido el presente artículo se enfoca a realizar mapeo sistemático es decir, una revisión amplia de los estudios sobre el tema mencionado, cuyo objetivo es identificar qué evidencia está disponible sobre las estrategias más acertadas para la implementación de la RSE, dirigido a comprender a profundidad la esencia de la misma, más que dar aplicación por mandato legal o con el convencimiento, tal vez herrado de sacrificio de los recursos de la organización sin retribución alguna, o dicho de otra manera un concepto filantrópico.

### **Concepto RSE.**

El concepto de la RSE, se considera como “Una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor” (Acción Empresarial, 2012), en países como Brasil “El concepto de responsabilidad social está relacionado con la ética y la transparencia en la gestión de los negocios, y debe reflejarse en las decisiones cotidianas

---

<sup>1</sup> Especialista en Gerencia Social, Administradora de Empresas de la Fundación Universitaria de Popayán, Docente y coordinadora del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria de Popayán, Colombia [dajana.calderon@docente.fup.edu.co](mailto:dajana.calderon@docente.fup.edu.co) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1502-9941>

que pueden causar impactos en la sociedad, en el medio ambiente y en el futuro del propio negocio” (Instituto Ethos y SEBRAE, 2003). Técnicamente se entiende por RSE la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (normas ISO 260009). Para concluir que, se hace necesario evaluar qué herramientas son adecuadas para apoyar el proceso de enseñanza de la RSE en pequeñas empresas, por lo tanto, se hace necesario mencionar que las herramientas que han marcado tendencia a la hora de superar barreras en el camino de la enseñanza y aprendizaje del conocimiento, son las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). En la actualidad, debido a la coyuntura generada por el covid-19, las TIC han jugado un papel importante gracias a su asequibilidad, donde la gran mayoría de instituciones han optado por tales herramientas, ya sea de manera sincrónica o asincrónica, aclarando que esta herramienta ya se venía implementando antes de la pandemia mundial, permitiendo superar otros obstáculos como la distancia, el tiempo, la disponibilidad etc, aspectos que alejaban un numeroso grupo de empresarios, aprendices o estudiantes de la posibilidad de aumentar su conocimiento en los temas de interés, que para el presente estudio es la RSE.

Este artículo consta de 5 secciones, la primera es el método que para el presente artículo se utilizó el mapeo sistemático utilizado en la investigación; la segunda sección son los resultados en los cuales se evidencia los artículos más relevantes considerados en esta investigación; tercero las estrategias en estas se evidencio cuáles son las más utilizadas en las pequeñas empresas; cuarto la discusión en esta sección se revisó el análisis literario respecto a los principales componentes y estrategias para el aprendizaje de la RSE; en la quinta sección.

## **Metodología**

Para cumplir con el objetivo de conocer que herramientas didácticas hay en este momento útiles para enseñar la RSE en las pequeñas empresas, se realizó un mapeo sistemático, el cual es muy útil para clasificar y obtener información sobre el conocimiento de en una temática específica; en tal sentido, permite hacer un análisis de los resultados, este mapeo se basó en las siguientes bases de datos indexadas Google Academice, Redalyc, Scielo, Dialnet, ScienceDirect, Scopus; en este orden de ideas las palabras claves y la cadena de búsqueda fueron: Corporate social responsibility OR teaching strategies OR systematic mapping AND Information communication

technologies. Los términos utilizados fueron consultados en SCOPUS. Se encontró el número de registro para consulta de 3689.

El análisis de los resultados se realiza categorizando los hallazgos y contando la frecuencia de publicaciones dentro de cada categoría para determinar la cobertura de los distintos estudios investigativos específicos. El mapeo se realizó siguiendo las etapas propuestas por Peterson y otros como Kitchenham, quienes definieron cinco etapas:

1. Definir preguntas de investigación
2. Realizar la búsqueda literaria
3. Seleccionar estudios
4. Clasificar artículos
5. Extraer y realizar la agregación de datos.

Para ello se plantearon las siguientes preguntas para resolver con el mapeo sistemático:

- ¿Qué estrategias didácticas se están usando para la implementación de la RSE?
- ¿Cómo se implementan las estrategias de la RSE?
- ¿Cómo se enseña?

La técnica de recolección de la información, utilizada por la investigación fue la revisión documental de los años 2010 a 2020, en donde se tomaron 120 referencia bibliográficas potencialmente útiles. Para ello se realizó unos criterios de inclusión y exclusión los cuales permitió tener 22 artículos finales que cumplieron con ellos; para estos criterios se tuvo en cuenta cuales eran las estrategias más utilizadas en la importancia de la RSE.

## **Resultados**

El total de artículos analizados fue de 22 que cumplieron los criterios de inclusión. La búsqueda se realizó entre los meses de octubre del año 2019 y junio de 2020; la base de datos que más artículos arrojó fue DIALNET con seis artículos, donde 2018 fue el año con mayor número de publicaciones con cinco artículos. el país con mayor número de divulgaciones fue México con siete artículos, seguido de Colombia con seis.

Tabla 1. Resultados según base de datos por año y país de publicación.

Base de datos	No	%
Google Academice	3	14%
Redalyc	3	14%
Scielo	4	18%
Dialnet	6	27%
ScienceDirect	2	9%
Scopus	4	18%
Año de publicación		
2010	3	14%
2011	3	14%
2012	1	5%
2013	3	14%
2015	1	5%
2017	2	9%
2018	5	23%
2019	2	9%
2020	2	9%
País de publicación		
México	7	32%
Colombia	6	27%
España	4	18%
Ecuador	1	5%
Argentina	3	14%
Venezuela	1	5%
Total	22	100%

Fuente. Elaboración Propia.

Los tipos de áreas de la Responsabilidad Social Empresarial, que más se abordaron dentro de la revisión literaria y mapeo sistemático, fueron las que a continuación se relacionan en la tabla, en tal sentido la categoría más representativa fue el componente social con un total de diez artículos. Lo cual permite concluir que los empresarios implementan la RSE, cimentado en el principio de la ética. (Tabla 2)

Tabla 2. Artículos en cuanto componentes (social, ambiental, ético.)

Categorías	Porcentaje	No. Artículos
Educación	32%	7
Ambiental	23%	5
Social	45%	10
Total	100%	22

Tabla 2. Fuente. Elaboración Propia.

## 1. Estrategias.

Dentro de los artículos, se encontraron estrategias que se dividen en dos categorías, las sincrónicas y asincrónicas. Las primeras son estrategias donde la interacción entre la persona que enseña y el aprendiz se da en tiempo real, estas deben implementarse, inicialmente con los colaboradores de la empresa y segundo con las personas que se ven beneficiadas de la RSE.

En la tabla 3 se muestra con el 35% de las bibliografías, las estrategias sincrónicas, de forma presencial las más utilizadas son: charlas, conferencias, grupos focales, entrevistas, y de formar virtual se utilizan las Plata formas virtuales (Mooc, Spoooc), Video conferencias (zoom, meet, etc.) con el 15%.

Las estrategias asincrónicas son aquellas en las que se deja a disponibilidad del aprendiz el material de enseñanza correspondiente para que él pueda realizar el estudio según su tiempo y disponibilidad. Con el 41% se tienen herramientas Tic como: los Correo electrónico, Google drive, classroom, los cuales se dejan a disposición del aprendiz. Por otra parte, se tiene documentos escritos como lo son: Libros, cartillas, folletos, forros, Clase invertida, (la cual se deja el material para que el aprendiz lo lea antes de ir a la clase presencial teniendo un conocimiento previo al momento de recibirla), con el 9%.

Tabla 3. Estrategias

	Categoría	Porcentaje	Número
Sincrónica	Plata formas virtuales (Mooc, Spoooc), Video conferencias (zoom, meet, etc.)	15%	3
	Charlas, conferencias, grupos focales, entrevistas.	35%	7
Asincronica	Correo electrónico, Google drive, classroom.	41%	9
	Libros, cartillas, folletos, foros, Clase invertida	9%	3
Total		100%	22

Fuente. Elaboración propia.

Dentro del mapeo que se realizó, se pudo evidenciar que está es la lista de ayudas estrategias, sin embargo, las que priman son las de las herramientas TIC.

Las estrategias de enseñanza son todas aquellas ayudas planteadas por el docente como lo es el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que proporcionan al estudiante una facilidad en el proceso de aprendizaje.

Con base en el artículo de Campos Campos Yolanda, se permite realizar un ejemplo de cómo se podrían implementar alguna de las estrategias que se encontraron en el mapeo.

En la siguiente tabla se tiene el diagnóstico y la propuesta.

Tabla 4. Diagnóstico y la propuesta.

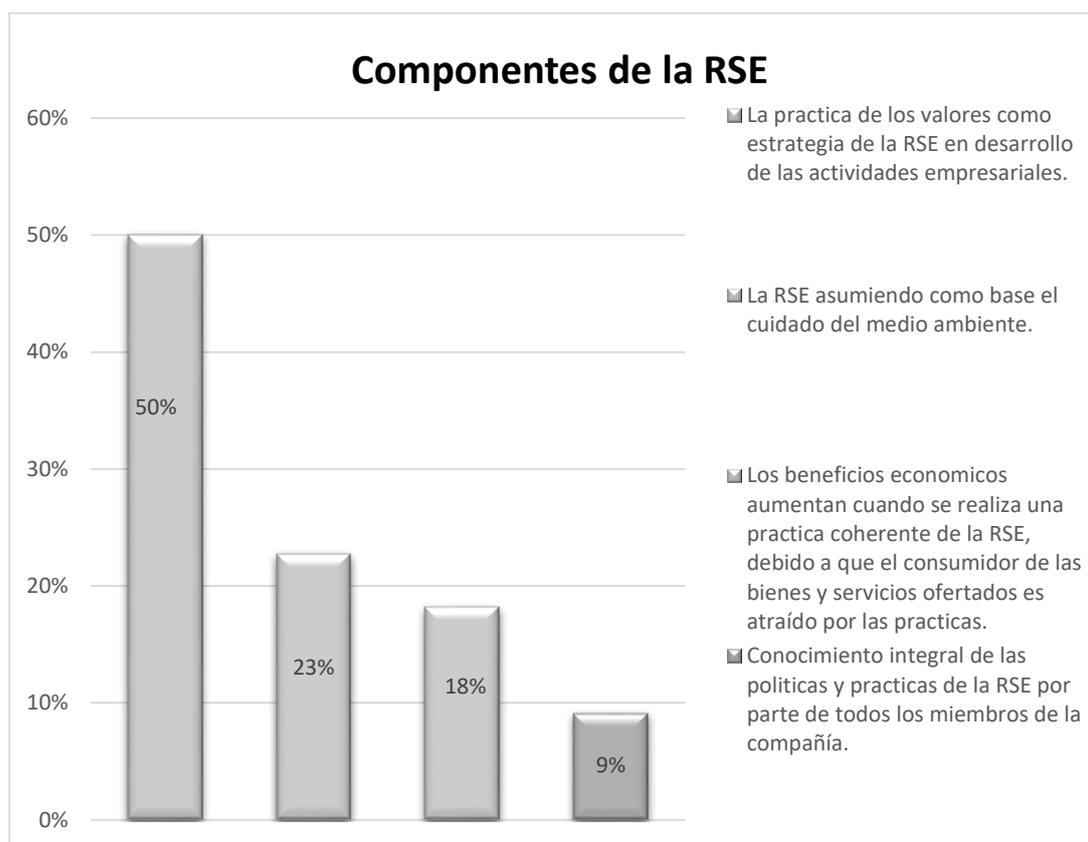
Diagnóstico	Propuesta
a) La RSE actual se busca implementar unas prácticas, las cuales no se les enseña a los colaboradores el concepto de la RSE, sino que se les imponen dicha labor sin explicar en qué consiste dicho concepto.	Se contratará una persona experta en conocimientos de la RSE, la cual no solo enseñará a los colaboradores, sino que lo colocará en práctica explicando porqué la importancia de dicho concepto.
b) Se concibe la RSE en el área laboral como el cumplimiento de las obligaciones dictadas por el ordenamiento jurídico que regula relaciones laborales	Generar espacios de escucha sobre las condiciones, inquietudes, inconformidades de los colaboradores; brindar oportunidad de superación, apoyando proyectos educativos.
c) Debido a la pandemia como las empresas han implementado la RSE adaptando las herramientas de las TIC.	Se capacitará a los colaboradores en la implementación de la RSE, desde las herramientas de la TIC, aplicando de manera asincrónica dicha herramienta (plataformas virtuales, zoom, meet, etc), las cuales permitían tener un contacto de manera virtual, pero en tiempo real.
d) Estaba alejada de los valores	Desarrollo de valores y estímulo que soporten a la toma consciente de decisiones.

Fuente. Elaboración Propia.

Con base en la revisión literaria y el mapeo, se puede concluir que las estrategias más implementadas por la RSE son las siguientes:

- La práctica de los valores como estrategia de la RSE en desarrollo de las actividades empresariales.
- La RSE asumiendo como base el cuidado del medio ambiente.
- Los beneficios económicos aumentan cuando se realiza una práctica coherente de la RSE, debido a que el consumidor de las bienes y servicios ofertados es atraído por las practicas.
- Conocimiento integral de las políticas y prácticas de la RSE por parte de todos los miembros de la compañía.

Grafica 1. Componentes RSE.



Fuente. Elaboración propia.

### **La práctica de los valores como componente de la RSE en desarrollo de las actividades empresariales**

Esta estrategia marco tendencia en los estudios con un 50%, la cual busca “generación de bienestar y desarrollo de los empleados, desarrollo de colaboraciones de beneficio mutuo, la atención a las demandas de los consumidores” (López Salazar Alejandra 2013), mejorando las condiciones laborales en las que se encuentran y así repercute en un buen servicio al cliente (Rojas Díaz María F. 2021), analizando “ las necesidades de la comunidad inmediata para realizar una implementación de la RSE, basado de manera integral en el principio de la ética” (Briseño García Arturo 2010) identificando las causas de los problemas (Sansores Guerrero Edgar A. 2017) y generando “acciones de asistencialismo social aisladas de su actividad económica principal, la que finalmente impacta el entorno social en el que se desempeñan” (Daza Corredor Alexander 2018). Lo anterior, por medio de “prácticas capaces de superar al discurso organizacional y de ofrecer resultados positivos para ambos lados (empresarios y sociedad) (Dario Zocca Ana P. 2010).

Estas formas de implementación de la RSE, son las que permites crear conciencia en los grupos de interés, ya que no solo se utiliza el concepto de la RSE, como un discurso para enmascarar o crear un falso perfil, pues al final no se estaría respondiendo a “la sociedad por acciones u omisiones, es decir, por los impactos de lo que se hace o se deja de hacer, que se refleja en compromiso con los demás, aún con quienes no han nacido, y en una orientación de las actividades individuales y colectivas en un sentido que contribuyan a generar equidad para el desarrollo” (Navarro 2003 y 2012).

### **La RSE asumiendo como base el cuidado del medio ambiente**

Las estrategias de implementación de la RSE enfocadas al cuidado del medio ambiente “generan una confianza en la reputación de la marca por parte de los grupos de interés de las empresas, ofreciendo productos que sean amigables con el medio ambiente” (Del Río Cortina Jorge L. 2017), asimismo, desarrollando procesos de concientización dirigidos a los grupos de interés, para la práctica repetitiva de “ la disposición de residuos, la prevención de la contaminación y el uso eficiente de la energía y el agua (Naranjo Arango, Rodrigo 2018). Es válido mencionar en este ítem que pesar de que las empresas entienden y expresan la importancia de la RSE, la mayoría de ellas deja de lado las certificaciones ambientales y se han convertido en temas que solo se consideran en las oficinas sin respaldarse en planes de acción prácticos (González Miguel Hernando 2018) y es sobre esa actitud negativa la que se toma como referencia y estrategia para lograr un cambio consciente que permita ir más allá del cumplimiento obligado de normas que solo se debe tratar en las áreas administrativas donde se pueda “apreciar que los objetivos de la estrategia de RSE no sólo favorecen los intereses de la sociedad y el sostenimiento del ambiente, sino que a su vez fortalecen la estrategia de negocio de la empresa, pues integran en su estrategia territorial una diversidad de redes sociales del entorno, logrando acrecentar el prestigio del negocio mediante la mejora de las condiciones de vida de la comunidad en la que opera” (Pérez Giovanni 2005).

### **Una práctica coherente de la RSE, atrae al consumidor lo que genera aumento de los beneficios económicos de la empresa.**

En este sentido se plantea como estrategia implementar la RSE de manera integral, para que el empresario amplié su percepción de los beneficios de un comportamiento responsable (Salazar López Alejandra 2011), el objetivo de esta estrategia trata de alejar del empresario la percepción de filantropía, de sacrificio de su capital sin retribución

alguno, los estudios muestran que en este sentido se ha avanzado de manera significativa, ya que en la mayoría de las empresas en sus propósitos, objetivos y metas se observa que para construir capital se hace necesario construir valor ético. Se halló que las implicaciones de la RSE “se evidencian en elementos como el cambio de paradigmas, la convicción, el compromiso y la responsabilidad, la planeación de la gestión, el desarrollo de procesos de capacitación permanentes, la coherencia en las actividades y propósitos, el enfoque orientado a los procesos y la filosofía de mejoramiento continuo” (Ávila Guerrero Flor M. 2013) porque si pertenecen a la cadena de valor de alguna gran empresa, ésta les exige que cumplan con prácticas sustentable (Ceriotti Silvia 2021) una forma de cumplir con dichas políticas es en primer lugar entender el verdadero significado de la RSE, es implementarla teniendo como base el deber ser de la misma.

### **Conocimiento integral de las políticas y prácticas de la RSE por parte de todos los miembros de la compañía.**

Se recomienda que el porcentaje obtenido en este ítem se observe en el sentido de que son pocas las empresas que enseñan a sus grupos de interés las políticas de RSE tanto internas como externas, y es este componente el que se estudia, partir de allí se inicia el proceso de enseñanza. Se hace tal aclaración debido a que el aprendizaje es transversales en todo tipo de estrategias de implementación de la RSE, por ello “no se puede considerar que una empresa se asienta sobre una estrategia de RSE considerando sólo los aspectos legales. Para lograr ello, las empresas deben comprometerse a llevar a cabo estrategias de RSE en todas las decisiones que se tomen” (Feldman Malva 2013), en este sentido, un proceso de enseñanza se debe construir a partir de un proceso de escucha y de comunicación de las decisiones de la empresa, sobre todo aquellas donde se puedan ver afectados los grupos de interés.

### **Conclusiones y discusión**

Se encontró que la tendencia de los estudios, los componentes más relevantes que se enseñan dentro de la responsabilidad social empresarial, son la aplicación de los valores, la ética en desarrollo de las actividades empresariales y el cuidado del medio ambiente. Lo anterior se complementa con estrategias pedagógica como la implementación de las TIC desde dos categorías como lo son la sincrónica desde los grupos focales, visitas de campo y asincrónica como lo son folletos, cartillas, carteleras y videos.

Le sigue como estrategia para el aprendizaje y la práctica de la RSE, el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, se enfocan en los beneficios económicos, determinando que estos aumentan cuando se realiza una práctica coherente de la RSE, debido a que el consumidor de las bienes y servicios ofertados es atraído por las prácticas.

Lo anterior en concordancia a través de la “sensibilización, atención, adquisición, personalización, recuperación, desempeño, transferencia, cooperación y evaluación” (Jiménez González Amparo 2016).

Una de las estrategias para la implementación de la RSE es la enseñanza de las practicas consientes y repetitivas del reciclaje donde los colaboradores desempeñan su laborar. Esta estrategia debe ser difundida por los colaboradores, a los clientes y comunidad en general.

Una discusión integral sobre las estrategias para la implementación de la RSE, ya identificadas, debe estar fundada o focalizada en determinados aspectos o componentes, los cuales se han desarrollado previamente, por ende, corresponde dar respuesta a los interrogantes planteados inicialmente, es decir ¿Cómo implementar estas estrategias? y ¿Cómo se enseñan? Es preciso en primer lugar identificar cuál de los componentes se ha de trabajar, posteriormente señalar según el entorno, cuáles de las estrategias son más pertinentes, por ejemplo, una pequeña empresa la cual tiene como actividad comercial la prestación de un servicio, esta habrá de enseñar los valores y la ética al personal encargado de prestar tal servicio, en este sentido es útil la capacitación de los colaboradores por medio de las estrategias sincrónicas las cuales permiten interactuar en tiempo real con los aprendices ya sea por medio de Charlas, conferencias o grupos focales. Tales actividades generan un nivel considerable de interés por parte de los aprendices en consecuencia ellos no solamente adquieren el conocimiento sino también la capacidad para practicar dichos valores, no en el sentido de obedecer una orden o cumplir con una función según el reglamento, se trata más bien de ser conscientes del valor y la importancia que tiene su aplicación.

En un entorno donde el pequeño empresario desarrolle su actividad comercial ofreciendo bienes, donde en la producción de los mismos pueda verse inmerso en afectaciones al medio ambiente es útil que sus colaboradores tengan las capacidad de evitar tales afectaciones, en este sentido es útiles las estrategias asincrónicas, un ejemplo de ello es la producción de materia prima para elementos derivados de los árboles, donde la limitación del tiempo de los colaboradores no les permite asistir a las charlas o

conferencias en este sentido, se pueden utilizar los Libros, cartillas, folletos o foros, para la enseñanza sobre los cuidados del medio ambiente.

Tales estrategias son útiles cuando se trata de enseñar las prácticas de la RSE, no solo a los colaboradores sino también a los clientes y consumidores finales en el sentido de educarlos con respecto a los cuidados que pueden practicar, cuando consuman el producto final, ejemplo de ello son las prácticas de reciclaje que pueden realizar con los productos adquiridos (cartón, plástico, vidrio, etc.) educación que se puede impartir por medio de folletos o cartillas, haciendo que más clientes sean atraídos a la empresa, generando en consecuencia mayores ingresos.

Por último, se habla del componente de conocimiento integral de las políticas de la empresa, de ello se trae un concepto que es transversal en los procesos de enseñanza y aprendizaje, y es el modelo educativo para el cual es válido utilizar las dos clases de estrategias, tanto la sincrónica como la asincrónica.

## Referencias

- Amarillo-Álvarez, L., 2021. *Propuesta para la implementación de estrategias de responsabilidad social empresarial dirigida a los clientes de la academia de Seguridad Privada CEFORVIG Ltda.* [online] Repositorio.uniagustiniana.edu.co. Available at: <<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle>>.
- Arango, R., Mercado-Caruso, Giudice, & Oliveros. (2021). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en medianas empresas del departamento del Atlántico, Colombia.* Redalyc.org, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776008>.
- Barrios, J. (2017). Strategies of corporate social responsibility of multinationals in emerging economy countries.
- Bayas Diego. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial: Estudio de Casos en Riobamba.* Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5269480>.
- Calderón, J., Felipe, (2008). *Concepto de Responsabilidad Social Empresaria, Entendido a partir de la declaratoria de principios de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México* (AliaRSE).
- Castillo, M., Penagos, J., Beltrán, J., Polo, B. and Berrío, Y., 2021. *Estrategias Metodológicas para el Diseño e Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial en una Empresa del Sector Farmacéutico.* [online] Unilibrebaq.edu.co. Available at: <<http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/ingeniare/article/view>>.
- Cerioti., S., & Frabbi. L (2020). *Acciones y razones para implementar RSE en las Pymes.* Cpcesfe2.org.ar., from <https://www.cpcesfe2.org.ar/acciones-y-razones-para-implementar-rse-en-las-pymes>.
- Daza Corredor, A., Vilorio Escobar, J. y Miranda Terraza, L. 2018. *De la responsabilidad social empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): una reflexión crítica sobre los dos conceptos.* Aglala. 9, 1 (dic. 2018), 263-285. DOI: <https://doi.org/10.22519/22157360.1193>.
- Del Castillo M, Penagos J, Navarro-Beltran J, Polo B, Berrío Y. Estrategias Metodológicas para el Diseño e Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial en una Empresa del Sector Farmacéutico. *ingeniare* [Internet]. 1 de julio de 2011 [citado 10 de junio de 2021];(11):45-52. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/644>.
- Feldman, M., & Becherman, N. (2013). *La competitividad y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia de negocios en la PYMES de la CABA.* Dspace.uces.edu.ar.
- García, A. (2010). *Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa.* Cielo, from [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422011000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000100005).
- González, P, Giacomozzi, A., (2012). *Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas.* Departamento de Gestión Empresarial Universidad del Bío-Bío.
- González, Miguel Hernando, G. (2018). *La competitividad y la responsabilidad social de las pequeñas empresas de plásticos del AMCO.* Repository.unilibre.edu.co. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/17425>.
- Guerrero, F. (2013). *Plan de responsabilidad social empresarial: una propuesta para pequeñas y medianas empresas industriales de la provincia de Tundama.* Dialnet., from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4334010>.
- Hernández. C, y Bonomie, M. (2010). *Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización.* Dialnet, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019>.
- López Salazar, Alejandra, (2013). *Hacia la responsabilidad social empresarial de pequeñas empresas: caso México* Revista Internacional Administración & Finanzas, v. 6 (6) pp. 39-54, 2013, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2285755>.

- López, S., Alejandra, and, Sánchez, M Rubén., 2021. *La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimenticio* [online] Available at: <<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n43/v24n43a13.pdf>>.
- Pérez, J. y Sanz, F. (2019). CSR practices among co-operatives. Experience and results of case studies

# Desarrollo local

---



## **Capítulo 8. Impacto económico del transporte informal en los propietarios de buses urbanos de pasajeros en el municipio de Bucaramanga**

Carlos Alonso Díaz Uribe<sup>1</sup>, Sergio Andrés Gómez Mutis<sup>2</sup>

### **Introducción**

En Colombia, el servicio de transporte informal de pasajeros es el medio ilegal más utilizado por numerosas ciudades del país (26 departamentos lo utilizan), y se ha transformado en el medio de supervivencia laboral para personas que en su mayoría son de insuficientes recursos, convirtiéndose en una respuesta al creciente desempleo y, a su vez, en un problema social. Para su inspección las autoridades han realizado una serie de alternativas de regulación, como el sistema de pico y placa, y las restricciones al porte de parrilleros o a la locomoción a determinadas horas; sin embargo, hasta ahora estas medidas han resultado infructuosas. Durante los últimos años el fenómeno del transporte informal en vehículos en el municipio de Bucaramanga ha crecido a tasas importantes y con ello se han causado una serie de consecuencias positivas y negativas en torno a esta actividad. Según cifras oficiales de la Dirección de tránsito de Bucaramanga y de la Alcaldía Municipal, en Bucaramanga se localizan más de 90 “terminalitos”

El transporte informal se asocia generalmente con el desempleo, correspondencia que ha sido referida desde que el fenómeno empezó a fortalecerse a principios de la década anterior. Se arguye que esta actividad representa una contestación fuerte para atenuar y comprimir el desempleo que caracteriza las regiones donde el fenómeno se ha tornado especialmente fuerte, haciendo hincapié en la falta de oportunidades profesionales como el principal componente responsable en crear la reproducción y acrecentar la posibilidad de persistir en el mismo. La tasa de desempleo nacional en el año 1999 consiguió un máximo histórico de 21% durante enero del 2001, momento en el cual el transporte informal empieza a constituir una fuente de empleo importante en la región Caribe extendiéndose después en varios municipios de Colombia y el municipio de Bucaramanga no ha sido la excepción (Castillo, 2011, p.1). Según el DANE, para el trimestre abril - junio 2021, Bucaramanga presentó una informalidad del 54,5%; superior a la informalidad de las 23 principales ciudades de 48.5 %.

---

<sup>1</sup> Docente investigador, Uniminuto-Bucaramanga, [carlos.diaz-u@uniminuto.edu.co](mailto:carlos.diaz-u@uniminuto.edu.co)

<sup>2</sup> Docente investigador, Uniminuto-Bucaramanga

Creemos de gran importancia mostrar información que permita exaltar el debate sobre el transporte informal y su impacto en el transporte legalmente constituido y acercar a los interesados a un análisis académico sobre el tema.

La informalidad cubre una categoría amplia de ocupaciones los cuales no pueden acceder a trabajos de calidad, ser un trabajador informal es semejante a estar en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. A nivel personal y profesional se justifica esta investigación puesto que permitirá a sus autores, como a los interesados en este tema, tomar conciencia social y política acerca de una realidad, que, como el transporte informal, es histórica en la región, el país y Latinoamérica.

El objetivo general de la presente investigación es describir el fenómeno del transporte público informal y su impacto económico en los propietarios de buses para el transporte urbano de Bucaramanga.

La pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto económico del transporte informal en los propietarios de buses urbanos de pasajeros en el municipio de Bucaramanga?

### **Fundamentación teórica**

A comienzos de la década de 1970, el antropólogo económico Keith Hart observó sobre la base de sus investigaciones realizadas en Ghana que el “sector informal” no solo persistía, sino que se había ampliado. El uso del término “sector informal” se generalizó luego de que la OIT lo utilizara en el análisis de las actividades económicas en Kenia realizado por especialistas de la misión sobre el empleo en Kenia de 1972. El equipo de la OIT analizó sistemáticamente esas actividades, observando que no se las reconocía, registraba, protegía ni reglamentaba, y que el sector incluía diversas actividades, desde el trabajo marginal de supervivencia hasta empresas rentables. OIT (2013)

Desde que se acuñó el término “sector informal” en la década de 1970, este se ha utilizado como herramienta conceptual para medir actividades muy diversas que están excluidas de la legislación o fuera del ámbito reglamentario e impositivo. Una de las razones de la imprecisión es que durante muchos años la comunidad internacional tuvo que conformarse con una descripción de lo que era el sector informal y no una definición del mismo. Por ejemplo, en 1991 la OIT afirmó que el sector informal estaba “formado por actividades económicas en pequeña escala, integrado por trabajadores por cuenta propia que contratan a familiares o solo a unos pocos trabajadores”. De este modo, describió las características típicas como disponer de poco capital, usar tecnología de bajo

nivel y carecer de acceso a los mercados y las instituciones formales, pero no adoptó una definición oficial. Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013)

En 1993 la Decimoquinta Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (CIET) adoptó una concepción estadística de las actividades del sector informal. En los últimos 15 años el concepto de informalidad ha evolucionado y ha pasado de abarcar solo el empleo en un tipo concreto de unidad de producción (o empresa) a ser un fenómeno de toda la economía centrándose ahora en la elaboración y armonización de indicadores de la economía informal. OIT (2013)

La economía informal puede proporcionar ingresos o una red de seguridad social. Pero es un tema complicado. Los niveles de pobreza entre las personas con empleo informal son, en promedio, dos veces más altos que los de las personas con empleo formal. ¿Por qué? Debido a la baja productividad, los bajos ingresos y el acceso limitado a los beneficios del gobierno. FMI (2019)

La informalidad da como resultado menores ingresos fiscales que obstaculizan la capacidad del gobierno para gastar en programas e inversiones sociales. Esto significa que las personas que más necesitan programas sociales e infraestructura pública pueden no recibirlos. Un análisis reciente del FMI ha demostrado que una desigualdad persistentemente alta se asocia con un crecimiento económico más bajo y menos duradero y una mayor inestabilidad financiera. FMI (2019)

Esto es lo contrario de lo que vemos en las economías de mercado avanzadas y emergentes, donde es una mayor fuente de empleo para los hombres. Para las mujeres, el desafío se ve agravado por el hecho de que, además de recibir un salario menor que el de los hombres en el empleo formal, también se les paga menos que los hombres en el empleo informal. FMI (2019)

La economía informal es un fenómeno global y generalizado. Alrededor del 60 por ciento de la población mundial participa en el sector informal. Aunque prevalece principalmente en las economías emergentes y en desarrollo, también es una parte importante de las economías avanzadas. FMI (2021)

La economía informal abarca profesiones tan diversas como los conductores de minibús en África, el mercado se encuentra en América Latina y los vendedores ambulantes que se encuentran en los semáforos de todo el mundo. En las economías avanzadas, los ejemplos pueden variar desde trabajadores de la construcción y conciertos, pasando por trabajadores domésticos, hasta empresas registradas que se dedican a actividades informales. La Organización Internacional del Trabajo estima que alrededor

de 2 mil millones de trabajadores, o más del 60 por ciento de la fuerza laboral adulta del mundo, operan en el sector informal, al menos a tiempo parcial. La economía informal es un fenómeno global, pero existe una gran variación dentro y entre países. En promedio, representa el 35 por ciento del PIB en los países de ingresos bajos y medianos frente al 15 por ciento en las economías avanzadas. América Latina y África subsahariana tienen los niveles más altos de informalidad, y Europa y Asia oriental son las regiones con los niveles más bajos de informalidad. FMI (2021)

La economía informal es difícil de medir, esto se debe a que las actividades dentro de ella no se pueden observar directamente y, en su mayor parte, los participantes de la economía informal no quieren ser contabilizados. Pero es importante intentar medir el tamaño de la economía informal debido a su importancia y también porque emplea a algunas de las personas más vulnerables del mundo. La informalidad se puede medir de dos formas diferentes. El enfoque directo se basa en encuestas, respuestas voluntarias y otros métodos de cumplimiento para medir directamente el número de trabajadores y empresas informales. Los métodos indirectos se centran en determinadas características, o sustitutos, que pueden observarse y están relacionados con la actividad económica informal. Ejemplos de proxy incluyen el consumo de electricidad, los datos satelitales de luz nocturna y el efectivo en circulación. Con estos métodos, se puede medir la participación de la economía informal en la producción total. FMI (2021)

La pandemia de COVID-19 afectó especialmente a los trabajadores informales, especialmente a las mujeres. Este impacto desigual de la pandemia se debe a que la mayoría de los trabajadores informales están empleados en sectores de contacto intensivo (como trabajadores domésticos, vendedores en el mercado y taxistas) y en trabajos inseguros que no ofrecen licencias pagadas o la capacidad de trabajar desde casa. Se estima que cerca de 95 millones de personas más, muchos de ellos trabajadores informales, han caído por debajo del umbral de la pobreza extrema en 2020 en comparación con las proyecciones pre pandémicas. La desigualdad de género también está aumentando, ya que millones de mujeres que son trabajadoras informales se han visto obligadas a dejar de trabajar desde el inicio de la pandemia. Por ejemplo, las mujeres representan el 80 por ciento de los trabajadores domésticos en todo el mundo, y el 72 por ciento de ellas han perdido sus trabajos como resultado de la pandemia. En África subsahariana, el 41 por ciento de las empresas propiedad de mujeres cerraron, en comparación con el 34 por ciento de las propiedades de hombres. FMI (2021)

Mientras que algunas personas y empresas operan informalmente por elección, el 85 por ciento de todos los trabajadores informales tienen un empleo precario, no por elección sino por falta de oportunidades en el sector formal. Esto tiene importantes consecuencias económicas. Primero, los países con grandes sectores informales tienden a crecer por debajo de su potencial. Las empresas informales tienden a permanecer pequeñas, con baja productividad y acceso limitado a la financiación. Además, no contribuyen a la base imponible, privando a los gobiernos de recursos para brindar servicios básicos a sus poblaciones. En segundo lugar, los trabajadores informales tienen más probabilidades de ser pobres y de ganar salarios más bajos en comparación con sus pares del sector formal. Carecen de protección social, acceso al crédito y, en general, tienen menos educación. En tercer lugar, la informalidad está relacionada con la desigualdad de género. A nivel mundial, el 58 por ciento de las mujeres empleadas trabajan en el sector informal y es más probable que se encuentren en las categorías de empleo informal más precarias y mal remuneradas. En África subsahariana, la participación promedio de las mujeres en el empleo informal en el sector no agrícola de la región es del 83 por ciento. FMI (2021)

La economía informal, es decir, las actividades económicas fuera de la economía regulada y el sistema tributario, como los vendedores ambulantes o los taxistas ilegales, es difícil de medir. Las personas y las empresas que participan en la economía informal suelen operar a pequeña escala. Esto significa que no existen estadísticas oficiales sobre esta economía sumergida, por lo que su tamaño solo lo estiman los economistas. Algunas técnicas comunes que se utilizan son encuestas o indicadores indirectos como la demanda de divisas. Los economistas también buscan las causas de la informalidad para deducir su dimensión. Una alta carga fiscal, por ejemplo, tiende a alentar más actividades económicas a permanecer en la economía informal. Asimismo, las altas tasas de desempleo pueden indicar un mal funcionamiento del mercado laboral, con un sector formal que no absorbe mano de obra. FMI (2019)

La economía informal generalmente se asocia con baja productividad, pobreza, alto desempleo y un crecimiento económico más lento. También es más frecuente en los países de bajos ingresos, ya que el progreso en el nivel de desarrollo económico facilita la transición de los trabajadores al sector formal. Al mismo tiempo, la informalidad proporciona trabajo e ingresos a personas que de otro modo no encontrarían empleo, o complementa los ingresos del empleo en el sector formal y regulado. FMI (2019)

Como los trabajadores informales carecen de contratos formales y de protección social y suelen tener un menor nivel de educación, tienen más probabilidades de ser pobres y de no gozar de condiciones laborales dignas en comparación con sus pares del sector formal. La elevada informalidad se asocia, además, con una alta desigualdad: los trabajadores tienden a ganar menos en el sector informal que sus pares del sector formal con habilidades similares, y la brecha salarial entre los trabajadores formales e informales es mayor en los segmentos de menores calificaciones laborales. Esto explica por qué la gran caída de la informalidad observada en América Latina en los últimos 20 años trajo aparejadas significativas reducciones de la desigualdad. FMI (2019)

Así, en el caso de informalidad laboral se trabaja el concepto establecido por el Ministerio de Trabajo entendido como aquellos “ocupados sin afiliación a pensiones”. Condición asociada a una calidad baja del empleo. En cuanto a informalidad empresarial, el concepto se relaciona con algunas de sus características tales como incluir hasta 10 trabajadores, según el DANE e incumplir con al menos uno de los requisitos previamente establecidos según Cárdenas y Rozo 2009: manejo de contabilidad, registro único tributario, registro mercantil en cámara de comercio y aporte a parafiscales. Red Ormet (2013)

Los estudios por países se centran en las experiencias de formalización de Perú, Brasil, Argentina y Colombia, y todos coinciden en el crecimiento económico de los países como una de las principales causas de formalización laboral. El crecimiento económico y el crecimiento con inclusión son los determinantes que presentan más consenso por sus efectos positivos en la formalización. (Salazar & Chacaltana, 2018, p. 422)

La informalidad que se tiene en el Área Metropolitana de Bucaramanga, es superior al 56%, concentrada mayormente en sectores de comercio, reparación de vehículos e industria manufacturera, ha influido en las cifras porque son sectores perjudicados por el cierre tras la pandemia. En manufactura, que genera el 20% de los puestos del área, se están perdiendo 19 mil puestos de trabajo. Sin embargo, como explicó el director del DANE, Juan Daniel Oviedo, en Bucaramanga el número de ocupados ha disminuido en una cantidad menor a lo que lo ha hecho el promedio nacional (Puentes Rueda, 2020, p. 5)

En el trimestre móvil mayo – julio 2021, en las 13 ciudades y áreas metropolitanas, la proporción de hombres ocupados que eran informales fue de 45,9%, mientras que esta proporción para las mujeres fue de 48,1%. En el mismo periodo del año anterior, la

proporción de ocupados informales para hombres y mujeres fue 46,0% y 46,6%, respectivamente. Para el periodo de análisis, de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, las que presentaron mayor proporción de informalidad fueron: Cúcuta A.M. (70,0%), Sincelejo (66,6%) y Riohacha (65,0%). Las ciudades con menor proporción de informalidad fueron: Manizales A.M. (36,0%), Pereira A.M. (40,9%) y Medellín A.M. (41,1%). Bucaramanga A.M. (54,1%). Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021)

## **Metodología**

### **Técnica de Investigación: Documental.**

La investigación documental, es una técnica que consiste en la selección de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, según Baeza 1985. La Investigación documental, según Garza 1988, se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuente de información, registro en forma de manuscritos e impresos. Junto con la investigación de campo y la investigación experimental, la investigación documental constituye uno de los principales tipos de investigación y es la más popular en las ciencias sociales.

La investigación documental, tiene como objeto estudiar un fenómeno a través del análisis, la crítica y la comparación de diversas fuentes de información. (Lifeder Educación, 2019)

### **Tipo de Investigación: Cualitativa.**

La investigación con enfoque cualitativo, involucra observar la realidad a través de una orientación interpretativa. La investigación cualitativa estudia las características y cualidades de un fenómeno que en nuestro caso es la Informalidad en el transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Bucaramanga. Esta pretende interpretar la realidad a través de documentos y otras fuentes de información.

Por el alcance de los resultados es una investigación aplicada de tipo descriptivo, puesto que describirá características del sistema y dirá las variables que intervienen. También se busca especificar el fenómeno de la informalidad, en este caso el impacto económico del transporte informal en los propietarios de los buses en el Municipio de Bucaramanga.

## Resultados

1. “Hablemos de pérdidas para que dimensionemos la problemática: El cupo de los buses que hace algunos años podría negociarse hasta en \$100 millones, hoy por mucho nos darán \$50 millones porque saben que este negocio ya no es rentable, va en pique. En una ruta complementaria, por ejemplo, para no irnos tan años atrás, recogíamos 150 pasajeros por día, hoy con las que nos asignó el AMB recogemos por mucho 30 personas”, señaló uno de los transportadores (Albis, 2020, p. 9)
2. De acuerdo con algunos empresarios, actualmente, por cada ruta habilitada, el Índice de Pasajeros por Kilómetro (IPK) recorrido está en 0,4; cuando se habla de que el IPK para una ruta rentable debería ser de 3,8 en promedio (Albis, 2020, p. 10)
3. El incremento del transporte pirata en Bucaramanga genera enormes pérdidas económicas para taxistas, buses convencionales y Metrolínea que deja de movilizar a 120 mil pasajeros diariamente (Kilo, 2019, p. 9)
4. Cálculos de las autoridades y de expertos locales en movilidad, advierten que en la capital santandereana alrededor de 10 mil ciudadanos ejercerían actividades de transporte informal. También se han identificado cerca de 50 puntos en donde se implementaron paraderos irregulares por parte de 'piratas'. (Pineda, 2020, p.4)
5. Luis Fernando Sánchez, presidente de Cotrausan, la asociación que integra a las empresas Transcolombia, Cotrander, Unitransa y Transgirón, explicó que “el combustible está saliendo del músculo financiero de las empresas. Hay que tener en cuenta que las empresas no reciben ningún apoyo gubernamental. Todo esto nos ha estado obligando a que semanalmente paren vehículos. El negocio está tan complejo y tan delicado que los conductores han preferido otras actividades y abandonar el trabajo legal”. En cuentas del presidente de Cotrausan, actualmente, entre las cuatro empresas se tienen cerca de 200 vehículos menos en la flota activa porque no es posible financiar su salida a ruta. Sin embargo, es una cifra que tiene altas probabilidades de seguir incrementando si no se tienen resultados pronto por parte de los compromisos establecidos con las autoridades (Albis, 2021, p.4)
6. Carmelo Guerrero Hernández, vocero de la Asociación de Taxistas del Área Metropolitana de Bucaramanga, Asotamb, aplaudió los operativos de control promovidos por la Dirección de Tránsito de Bucaramanga; no obstante, denunció que “la piratería en el transporte urbano sigue reinando”. Él expresó su preocupación “por el terreno que ha ido ganando la ‘piratería’, y lo peor es que los controles oficiales resultan insuficientes”. Además, sostuvo que, “A pesar de que en la ciudad hay 7.206

taxistas que circulan por el área metropolitana de manera legal y que para los conductores la prioridad es ofrecerles un servicio digno y de calidad a los usuarios, muchos siguen apostándole al mototaxismo”, añadió el vocero del gremio formal (Kilo, 2021, p.15-19)

7. “La informalidad, sumando la de los transportadores ‘piratas’ con la de los usos ilegales de las plataformas que prestan el servicio de transporte de pasajeros, nos están quitando el 70% de las carreras y de los pasajeros que se movilizan en los buses convencionales. Así es imposible trabajar”, señaló Carmelo Guerrero Hernández, representante de la Asociación de Taxis del Área Metropolitana de Bucaramanga (Vanguardia, 2021, p.7)
8. Sergio Pinzón, gerente general de ASOTRANCO en entrevista con el Canal TRO manifiesta que empresas como UNITRANSA tiene un déficit a febrero de 2021 de \$ 5.000 millones. El Gerente de COTRANDER Luis Fernando Sánchez, manifiesta que COTRADUSAN tiene parados 200 de los 588 vehículos con los que cuentan, es inminente el cese de actividades o desaparecer (Canal TRO, 2021).

## Conclusiones y discusión

En esta investigación documental, se describió el fenómeno del transporte público informal y su impacto económico en los propietarios de buses para el transporte urbano de Bucaramanga.

De lo anterior se observa:

1. La pérdida del sector transporte de pasajeros en el AMB es de más de \$52.000 millones.
2. Solamente en 4 empresas de las más grandes en el transporte de pasajeros en Bucaramanga, se encuentran parados alrededor de 300 vehículos.
3. La ilegalidad es la principal causa de la notable disminución en el número de pasajeros para el transporte formal. Ella hace que se tengan turnos improductivos, los cuales están llevando a los transportadores formales a una fuerte crisis.
4. Según entidades de transporte, en el municipio de Bucaramanga existen cerca de 10 mil residentes que realizan actividades de transporte informal.
5. En el estudio se habla del impacto económico en los propietarios y no en el impacto en las Cooperativas del transporte informal porque los que se ven afectados son los propietarios ya que el número de microbuses en los últimos

años se ha mantenido estable y cada propietario debe pagar diario pase lo que pase el valor de administración a cada cooperativa.

6. Tanto los propietarios como las cooperativas han implementado estrategias para aumentar el número de pasajeros y de ingresos como convenios con la Alcaldía y hace poco bajar el valor del pasaje de \$ 2.600 a \$ 1.600, habrá que evaluar si esas estrategias han dado el resultado esperado.
7. La medida para hacerle frente al transporte informal, según el gremio de propietarios es la de reforzar los mecanismos de control por las autoridades correspondientes.
8. En el criterio de los propietarios de los buses el principal aspecto por los cuales los usuarios prefieren el transporte informal al legal, es que este transporte es más rápido que los buses.
9. Es preocupante que la mayoría de los propietarios de los buses de las diferentes cooperativas declara que el fenómeno del transporte informal, va a seguir creciendo de forma tal que pueda llegar a quebrar las empresas de transporte legalmente constituidas.
10. En cuanto a los propietarios del transporte legalmente autorizadas, es evidente que éstas a diario pierden cuantiosos recursos por la competencia informal, que no paga por licencias, tampoco rodamiento, impuestos, compra de cupos, viabilizar rutas y horarios, así como otra serie de requisitos que las autoridades imponen al sector transportador legal.
11. La existencia del transporte informal no solamente en Bucaramanga, sino en varias regiones del país es ocasionado por la escasez de otras alternativas de transporte y la existencia de niveles de desempleo altos que hacen que ingresen a esta actividad. El transporte informal suple una necesidad de transporte que no es atendida adecuadamente por el transporte público

**Como recomendación:** Implementar como se hizo en el Municipio de Soledad un programa llamado “Empleo fijo” contando con la colaboración de los empresarios de la región en la generación de empleo fijo bien remunerado. Utilizar también el programa del Ministerio de Trabajo llamado Servicio de Empleo para poder tener la oportunidad de conseguir empleo.

Solicitar desde el gobierno Municipal al Congreso de la República se construya en Colombia una política pública para los transportadores informales. Reglamentarlo para controlarlo, ejemplo de ello son países como Brasil y España entre otros.

## Referencia

- Albis, I.P. (6 de marzo de 2020). *¿Qué hay detrás de las protestas y bloqueos de los transportadores?*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 9. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/que-hay-detras-de-las-protestas-y-bloqueos-de-los-transportadores-YY2098735>
- Albis, I.P. (25 de febrero de 2021). *Estacionan unos 200 buses por crisis del transporte colectivo*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 4. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/estacionan-unos-200-buses-por-crisis-del-transporte-colectivo-CB3443004>
- Albis, I.P. (6 de julio de 2021). *La ‘piratería’ domina el transporte en Bucaramanga*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 4. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/la-pirateria-domina-el-transporte-en-bucaramanga-cl3962567#success=false>
- Albis, I.P. (11 de agosto de 2021). *Atacar 92 ‘terminalitos’ en Bucaramanga, misión del grupo élite de Tránsito*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 4-5. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/atacar-92-terminalitos-en-bucaramanga-mision-del-grupo-elite-de-transito-EY4111776>
- Albis, I.P. (12 de agosto de 2021). *Autoridades evalúan posibles restricciones para motocicletas en el área metropolitana de Bucaramanga*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 8-9. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/autoridades-evaluan-posibles-restricciones-para-motocicletas-en-el-area-metropolitana-de-bucaramanga-ID4115831>
- Canal TRO. (2021, febrero, 24). Continúa la polémica por los ‘terminalitos’ de transporte informal, en Bucaramanga. Facebook. <https://es-la.facebook.com/canaltro/videos/contin%C3%BAa-la-pol%C3%A9mica-por-los-terminalitos-de-transporte-informal-en-bucaramanga/470915267280023/>
- Castillo. B.(noviembre,2011). *Políticas públicas para frenar el problema del mototaxismo y su impacto económico en el sector del transporte legal al interior del Departamento de Córdoba*. Encuentro Internacional de Investigadores de Administración Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/20706/Condiciones-Vida-%20Mirada-Figueroa-Jennifer-%203249-F475.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (30 de julio de 2021). *DANE*. Obtenido de DANE: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_informalidad/bol\\_geih\\_informalidad\\_may21\\_jul21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_geih_informalidad_may21_jul21.pdf)
- El Tiempo. (5 de mayo de 2016). *Según encuesta, en Bucaramanga prefieren el transporte informal*. *El Tiempo*, p. 1-10. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16582934>
- Fondo Monetario Internacional FMI. (30 de Octubre de 2019). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/10/30/the-global-informal-economy-large-but-on-the-decline>
- Fondo Monetario Internacional FMI. (14 de Noviembre de 2019). *Fondo Monetario Internacional FMI*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional FMI: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/11/14/sp111419-the-informal-economy-and-inclusive-growth#.XkpCBsvIMXo.twitter>
- Fondo Monetario Internacional FMI. (21 de Julio de 2021). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional : <https://www.imf.org/en/News/Articles/2021/07/28/na-072821-five-things-to-know-about-the-informal-economy>
- Kilo, E. (12 de febrero de 2019). *Las motos y su ‘piratería’ le siguen arrebatando usuarios a Metrolínea*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 10. Obtenido de

- <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/las-motos-y-su-pirateria-le-siguen-arrebatando-usuarios-a-metrolinea-XG484110>
- Kilo, E. (18 de marzo de 2021). *Tránsito de Bucaramanga ha impuesto 4.105 multas por transporte 'pirata'*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 15-19. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/transito-de-bucaramanga-ha-impuesto-4105-multas-por-transporte-pirata-HA3534900>
- Kilo, E. (16 de septiembre de 2021). *Tránsito de Bucaramanga ha impuesto 4.105 multas por transporte 'pirata'*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 5, 8. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/taxistas-dicen-que-seguiran-en-operacion-tortuga-porque-la-pirateria-sigue-a-sus-anchas-por-el-area-LF4250904>
- Lifeder Educación. (1 de enero de 2019). *¿Qué es la Investigación Documental?* (Vídeo). [https://www.youtube.com/watch?v=ui\\_Q05YTUj0&t=70s](https://www.youtube.com/watch?v=ui_Q05YTUj0&t=70s)
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2013). *La economía informal y el trabajo decente: una guía de recursos sobre políticas, apoyando la*. Ginebra: Pubvente@ilo.org. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_229429.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_229429.pdf)
- Pineda, J.L. (18 de junio de 2020). *Van 1.754 multas en Bucaramanga relacionadas con la 'piratería'*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 4. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/van-1754-multas-en-bucaramanga-relacionadas-con-la-pirateria-AK2509736>
- Pineda, J.L. (5 de agosto de 2021). *147% aumentó en Bucaramanga y su área el parque automotor*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 11-13. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/147-aumento-en-bucaramanga-y-su-area-el-parque-automotor-cx4088712>
- Puentes Rueda, D. (31 de julio de 2020). *En Bucaramanga y el área hay 128 mil desocupados*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 5. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/local/18-aumento-la-cifra-de-desocupados-en-bucaramanga-y-el-area-DI2695894>
- Red de Observatorios Regionales del Mercado de trabajo Red Ormet. (2013). *Caracterización de los perfiles ocupacionales de informalidad laboral y empresarial en los sectores económicos de la ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Nuevas Ediciones S.A - Linca Publicidad Ltda. Obtenido de [https://www.imebu.gov.co/web4/observatorio/investigaciones/4\\_Estudios\\_de\\_informalidad.pdf](https://www.imebu.gov.co/web4/observatorio/investigaciones/4_Estudios_de_informalidad.pdf)
- Ruiz, L. (11 de septiembre de 2021). *El 54,1% de los ocupados son informales*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 1-5. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/local/el-541-de-los-ocupados-son-informales-KY4230095>
- Salazar, J. M., & Chacaltana, J. (2018). *Políticas de Formalización en América Latina: Avances y Desafíos*. Lima: Publicaciones de la OIT. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_645159.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_645159.pdf)
- Vanguardia. (22 de abril de 2021). *Tras operativos contra transporte informal, nueve vehículos han sido inmovilizados en Bucaramanga*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 7. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/tras-operativos-contra-transporte-informal-nueve-vehiculos-han-sido-inmovilizados-en-bucaramanga-IB3672587>
- Vanguardia. (21 de junio de 2021). *Supertransporte pide sancionar a quienes operen transporte público ilegal*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 3. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/colombia/supertransporte-pide-sancionar-a-quienes-operen-transporte-publico-ilegal-IG3910956>
- Vanguardia. (12 de julio de 2021). *Las rutas Modelo y Hamacas bajan de precio en Bucaramanga: \$1.600*. (V. Liberal, Ed.) *Vanguardia Liberal*, p. 2-4. Obtenido de

*“Prospectiva, un enfoque de gestión del cambio”*  
ISBN: 978-958-52677-6-3

<https://www.vanguardia.com/area-metropolitana/bucaramanga/las-rutas-modelo-y-hamacas-bajan-de-precio-en-bucaramanga-1600-BY3991737>



UNISANGIL

# Contabilidad y finanzas

---



## Capítulo 9. Técnicas de investigación en Contabilidad Estratégica<sup>1</sup>: 40 años de exploración internacional<sup>2</sup>

Nelson Julian Moreno Sanchez<sup>3</sup>

### Introducción

Las críticas a la contabilidad de gestión durante las décadas de 1980s y 1990s, descritas principalmente por su enfoque interno y basado en información financiera histórica, han provocado un aumento de interés por la Contabilidad Estratégica (en adelante CE) (Cadez y Guilding, 2008, Parker, Guthrie, Milne, & Langfield-Smith, 2008 y Santini 2013), denotando controversia sobre el alcance de la contabilidad de gestión (Hoffjan y Wömpener, 2006), ante esta circunstancia se considera a la CE el futuro de la contabilidad de gestión (Shah, Malik, & Malik, 2011), por ende, el término “estratégico” incorpora una perspectiva con información externa de carácter tanto cualitativo como cuantitativo y orientada al futuro, haciendo un énfasis más amplio que el dado por la contabilidad de gestión (Roslender y Hart 2003 y Parker et, al. 2008).

El profesor británico Kenneth Simmonds en 1981, presentó a la CE como el suministro y análisis de datos contables de gestión de las empresas y sus competidores en el desarrollo y uso de la estrategia empresarial, en la revista profesional “Management Accounting”, describiendo de igual forma pronóstico una rápida difusión a nivel práctico, pero este interés no fue aceptado por los profesionales de la época, en este sentido las investigaciones desde 1982 a 1990 no fueron abordadas por artículos indexados, así lo describen Petera y Šoljaková (2019).

No obstante, entre los años 1990 a 2000 fue denominada la época de gloria de la temática, en razón a los avances investigativos que involucraban la CE, especialmente en estudios de caso, así como la inclusión en programas de desarrollo empresarial con orientación hacia la estrategia. Para los años posteriores al año 2000, la investigación estuvo expuesta a cambios significativos por el desinterés de instituciones profesionales, empresas y personal de alto nivel sobre la temática (Nixon y Burns, 2012).

Juras (2014) agrega que, ante el creciente número de investigaciones, el concepto no se encuentra claramente definido, con una adopción modesta, así como la baja práctica

---

<sup>1</sup> Interpretativamente el concepto original en inglés Strategic Management Accounting, puede reexpresarse como Strategic Accounting (Contabilidad Estratégica en español) guardando relación directa con su traducción.

<sup>2</sup> Trabajo investigativo derivado del marco teórico de la tesis magistral titulada provisionalmente “Modelo de contabilidad estratégica aplicado en microempresas del Sur de Santander. Multicaso”. Universidad Santo Tomas de Aquino Seccional Bucaramanga. Programa Maestría en Ciencias Contables.

<sup>3</sup> Magister (C) en Ciencias Contables, Contador Público. nmorenosa@hotmail.com

de las técnicas asociadas. En tal sentido, Suarez (2019) determina que a pesar de 38 años de avances en estudios e investigaciones sobre CE, la implementación en la gestión de las organizaciones es relativamente baja, principalmente en el contexto latinoamericano.

Mediante el presente artículo se pretende sintetizar bibliográficamente la contribución al concepto de diversos autores, durante los 40 años desde la introducción del término en 1981, la caja de herramientas<sup>1</sup> cada vez más creciente, así como las técnicas empleadas en los avances investigativos y temáticas abordadas, dejando abierta y a disposición de futuros investigadores a la CE como alternativa investigativa.

## **Fundamentación teórica**

### **Concepto de Contabilidad Estratégica**

Cadez y Guilding (2008) afirman que el objetivo de Simmonds al utilizar el término de contabilidad estratégica se basa en la exploración de una perspectiva contable orientada a la evaluación de los competidores. El marco conceptual delimitado por Simmonds (1981) se basa en la información sobre los competidores (relacionada con costos, precios, cuota del mercado, etc.), para desarrollar y supervisar la estrategia empresarial (Cinquini y Tenucci, 2007), y por ende mantener la competitividad en las organizaciones (Noordin, Zainuddin, & Tayles, 2009), esta perspectiva fue vista como un elemento innovador dando relevancia al papel de los contables de gestión con una visión centrada en lo externo (Holloway 2006).

En este sentido Bromwich (1990) argumenta que se requiere de una nueva y crucial revolución a nivel contable, utilizando los atributos para asignar costos a los productos y determinando que la contabilidad de gestión debe liberarse de la planta de producción. Cinquini y Tenucci (2006, 2007) continúan describiendo que la orientación “externa” puede referirse en primer lugar en el contexto de “competidores”, en segundo lugar, a los “proveedores y clientes” y, en última instancia “al mercado”.

En este contexto, Cadez & Guilding (2008, 2012), Ojua (2016b) y AlMaryani y Sadik (2012), afirman que la CE se sustenta en dos perspectivas: i) comprensión de un

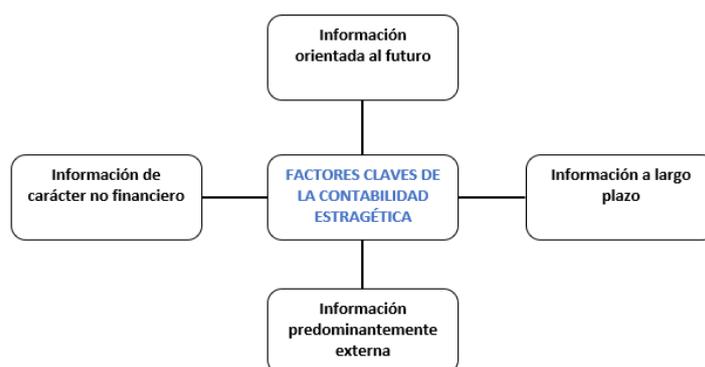
---

<sup>1</sup> Cuando se utiliza el término “caja de herramientas”, se hace referencia a las “técnicas de Contabilidad estratégica” en razón al término otorgado por varios autores dentro de sus investigaciones (Shah et al., 2011; Cinquini and Tenucci, 2006), para el presente documento se usará de forma simultánea.

conjunto de técnicas y, ii) el potencial de la contabilidad de gestión en el proceso de gestión estratégica.

Ojua (2016) agrega que la CE combina en un único marco la gestión estratégica y el marketing o existe una relación con esta misma (Hoffjan y Wömpener, 2006), mientras que Phornlaphatrachakorn (2019) por su parte, la describe como la provisión y análisis de datos contables de gestión tanto interna como externa, relativos a una empresa y sus competidores, que se encuentran vinculados al liderazgo transformador, el aprendizaje organizativo y la innovación tecnológica. Bajo esta perspectiva contextual, Suarez (2019b) establece que existen factores comunes en las definiciones como son: la información orientada al futuro, la información de carácter no financiero, la información a largo plazo y la información externa; para Kirli y Gümüş (2011), esta dinámica contribuye al apoyo de la estrategia de las organizaciones.

Figura 1. Factores clave de la contabilidad estratégica



Fuente: Tomado de Suarez (2019b).

Ma y Tayles (2009) y Cadez y Guilding (2008), establecen que la CE abarca técnicas de la contabilidad de gestión con un enfoque estratégico, orientada al futuro y con un enfoque externo explícito, que en síntesis forman el núcleo de esta. Por su parte Bhimani y Langfield-Smith (2007) describen que las organizaciones desarrollan sus estrategias basadas en información financiera e implementan las mismas, utilizando información tanto financiera como no financiera.

Para Cadez y Guilding (2007), Dmitrović-Šaponja y Suljović (2017) y Alban y Feliu (2019), las revisiones dadas a la contabilidad de gestión dan lugar a una serie de enfoques novedosos en los ámbitos de cálculo de costos, evaluación de inversiones estratégicas, control estratégico, y gestión de rendimiento. Este desarrollo individual de técnicas asociado a la estrategia establece un nuevo término denominado “contabilidad de gestión estratégica”.

De igual forma Novianty (2015) plantea que la CE es un proceso de identificación, anotación, análisis y comunicación de datos contables prestando atención a factores internos y externos para los intereses de las empresas. Para Parker et, al. (2008), el término puede ser interpretado como un conjunto de técnicas avanzadas de contabilidad de gestión o un enfoque de análisis financiero competitivo.

Suarez (2019) define a la CE como la recopilación, análisis, procesamiento y divulgación de la información para apoyo a los directivos, en el proceso de definición y seguimiento de la estrategia organización, con el ánimo de enfrentar desafíos y demandas de competencia nacional e internacional, tecnología, producción, mercado, entre otros. En ese escenario, el concepto ha tenido varias definiciones independientes y/o complementarias por parte de los investigadores, entendiéndose que las mismas, no constituyen una definición estricta del término, sino que por el contrario ha sido objeto de análisis e interpretación de los mismos autores; en tal sentido, existen definiciones con diferentes enfoques y perspectivas, así como autores interesados en desarrollar el constructo conceptual.

### **Características de la Contabilidad Estratégica**

Ojua (2016) en su exploración teórica, determina que la diferencia entre la CE y la contabilidad de gestión se basa, en que la primera se diseña para un grupo de usuarios dentro y fuera de la organización, proporcionando datos e información relevante para la toma de decisiones y la segunda sirve a la gestión interna realizando funciones de planificación, control, toma de decisiones y evaluación del desempeño de actividades operativas.

Dmitrović-Šaponja y Suljović (2017) determinan que la característica principal de la CE frente a su versión tradicional se basa en el alcance de la información, dado que el método tradicional no cumple con los objetivos de la información en un entorno empresarial moderno. Finalmente, Shah et, al. (2011) concluye que la característica principal, es la inclusión de aspectos no financieros en la toma de decisiones.

Tabla 1. Diferencias claves entre Contabilidad de Gestión y Contabilidad estratégica

	Contabilidad de Gestión tradicional	Contabilidad de Gestión Estratégica
--	-------------------------------------	-------------------------------------

1	Histórico	Futuro
2	Entidad Única	Relativo
3	Introspectiva	Mirando hacia fuera
4	Enfoque de fabricación	Enfoque competitivo
5	Actividades existentes	Posibilidades
6	Reactivo	Proactivo
7	Programado	No programado
8	Orientación a datos	Orientación a la información
9	Basado en sistemas existentes	Sin limitaciones por los sistemas existentes
10	Construido sobre convenciones	Ignora convenciones

Tomado de Shah et, al. (2011), con base en Wilson y Chua (1993).

Oboh y Ajibolade (2017), presentan un modelo conceptual para identificar diferencias entre las características de la CE, y las técnicas de gestión tradicional, describiendo que la reducción de costos, la gestión y control, la evaluación de rendimiento y la gestión de productos son parte integral de la contabilidad de gestión, mientras la CE se centra principalmente en el posicionamiento estratégico, combinando información de clientes, competidores y mercado, incidiendo en la obtención de ventaja competitiva, para aumento de participación en el mercado.

### **Técnicas de contabilidad estratégica (TCE)**

Santini (2013) visualiza mediante su estudio, la incursión de técnicas innovadoras de la CE, desde los años 80s, que se categorizan en cinco componentes: i) técnicas avanzadas de cálculo de costos, ii) planificación, control y medición del rendimiento, iii) contabilidad de clientes, iv) contabilidad de la competencia y v) toma de decisiones estratégicas, Guilding, Cravens, & Tayles, (2000), describen a las TCE, ofreciendo criterios claves para considerar una técnica contable como estratégica (orientación medioambiental o de marketing, enfoque en competidores, orientación a largo plazo y hacia el futuro), adicionalmente Cadez y Guilding (2008) determinan que la gran diferencia con técnicas tradicionales se basa en el marco temporal superior a un año y su enfoque externo.

Cinquini y Tenucci (2007) exploran que las TCE están relacionadas con las cuestiones estratégicas, teniendo relación directa con la información externa ante la incertidumbre del entorno económico y apoyo a las decisiones estratégicas, delimitando que la orientación externa se relaciona con la competencia, los socios comerciales y/o el mercado. Carmen y Corina (2009) por su parte, establecen que el panel de las técnicas revela dos enfoques, por un lado, procesos de análisis y el seguimiento de los mismos que permite alcanzar los objetivos estratégicos, y por el otro, las medidas no financieras son

tan importantes como los indicadores con el ánimo de medir el rendimiento. Rogošić y Ramljak (2012), determinan que las mismas, son complementarias y su efecto combinado es muy útil para el control de costos.

En este sentido, la caja de herramientas ha crecido con cada contribución de las diferentes perspectivas investigativas, en la tabla 2 se presentan las categorías, las TCE e inclusión de técnicas por autores.

Nguyena, Nguyenb, Huong & Nguyenc (2020) complementan e identifican un total de 19 técnicas, Ojua (2017), añade a la clasificación de **Costeo**, el Costeo Kaizen, a la sección de **Toma de decisiones estratégicas** incluye el Presupuesto de marca, la contabilidad de gestión social, y la Contabilidad de gestión medio ambiental, para el componente de la **Contabilidad de los clientes**, adiciona la Gestión de Calidad Total.

Tabla 2. Caja de herramientas de la contabilidad estratégica

Categorías de técnicas en la CE	Técnicas de CE	Guilting et al. (2000)	Cravens & Guilting (2001)	Cinquini & Tenucci (2007)	Cadez & Guilting (2008)	Shah et al. (2011)	Fowzia (2011)
Costeo	Costeo de atributos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	ABC/ABM		✓	✓		✓	✓
	Costeo del ciclo de vida	✓	✓	✓	✓		✓
	Costeo de la calidad	✓	✓	✓	✓		✓
	Costeo Objetivo	✓	✓	✓	✓		✓
	Costeo cadena de valor	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planificación, control y medición del rendimiento	Benchmarking		✓	✓	✓		✓
	BSC		✓	✓	✓	✓	✓
Toma de decisiones estratégicas	Cálculo estratégico de costos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Precio estratégico	✓	✓	✓	✓		✓
	Valoración de marca	✓			✓	✓	
Contabilidad de la competencia	Evaluación de los costos de la competencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Seguimiento de la posición competitiva	✓	✓	✓	✓		✓
	Evaluación del rendimiento de la competencia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contabilidad de los clientes	Análisis de la rentabilidad de los clientes		✓	✓	✓		✓
	Análisis de la rentabilidad a lo largo de la vida de los clientes				✓		
	Valoración de los clientes como activos				✓	✓	

Fuente: Tomado de Juras (2014)

## Metodología

La metodología utilizada en el presente artículo es de carácter cualitativo con enfoque descriptivo, el cual se basó en la identificación y clasificación de artículos encontrados sobre la temática *Strategic Management Accounting (SMA)* en bases de datos internacionales tales como: Dialnet, Scopus, Scielo, Science Direct, entre otros.

*El análisis posterior se fundamenta en la síntesis bibliográfica de 60 artículos sobre la temática descrita, para establecer las técnicas investigativas utilizadas por los autores y por ende la visualización de las temáticas centrales de dichos artículos, la*

información finalmente será clasificada y presentada de acuerdo con las características inherentes a cada investigación.

El objetivo del presente documento pretende ofrecer un panorama de las técnicas y temáticas usadas en investigaciones previas, dejando a consideración futuros escenarios investigativos.

## Resultados

Dentro del contexto investigativo realizado por anteriores autores, existe una diversidad de técnicas investigativas usadas, con resultados y enfoques alternativos, que se reúnen en cuatro componentes holísticos: i) exploración teórica, ii) encuestas, iii) entrevistas, y iv) contraste con teorías. A continuación, se ilustra las técnicas usadas para investigar a la CE:

Figura 2. Técnicas investigativas en Contabilidad Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

## Exploración teórica de la Contabilidad Estratégica

La totalidad de investigaciones científicas abordan la exploración teórica, debido a su naturaleza, en este sentido la temática de CE ha sido abordada desde diferentes enfoques. Esta particularidad expone el trabajo por parte de los investigadores en realizar acercamientos al marco conceptual que se debería establecer, así como definir los elementos integrales de la misma. De este modo, los autores que han contribuido significativamente al avance teórico son: Simmonds, (1982), Shank, (1989), Bromwich, (1990), Roslender y Hart (2003), CIMA (2005), Hoffman y Wompener (2006), Cadez y

Guilding (2008), Ma y Tayles (2009), Tillmann and Goddard (2008), Noordin et, al. (2009), AlMaryani y Sadik (2012), Noordin, Zainuddin, Mail, & Sariman (2015) y Suarez (2019).

Coexisten investigaciones de autores que se centran en establecer la caja de herramientas asociadas a la CE como son: Cadez y Guilding (2008), Cinquini y Tenucci (2007), Nguyena et. al. (2020) y Ojua (2017). Otras directrices investigativas analizan la evolución del concepto temporariamente, (Šoljaková, 2012; Juras, 2014), así como el análisis de diferentes puntos de vista del concepto (Novianty, 2015), el estudio de las dimensiones o componentes (Pires et, al. 2015), e inclusive investigaciones que determinan que la brecha entre contabilidad de gestión y CE ha sido cubierta (Shah et, al., 2011).

Por otra parte, otro documento propone la clasificación de la investigación teórica para la CE en: i) trabajos normativos, ii) estudios del caso descriptivo, iii) trabajo en campo, y iv) estudio de práctica (Parker et, al., 2008), como también se realiza una exploración teórica sobre perspectivas de la contabilidad estratégica a saber: i) perspectiva convencional, ii) perspectiva de la teoría institucional, iii) perspectiva de aprendizaje organizativo, y iv) teoría crítica (Nyamori, 2000).

Otras iniciativas establecen inicialmente a la CE como producto de la nueva visión de las organizaciones para perfilarse al entorno de estrategia (Jabbar, 2017). De igual forma se analiza la capacidad de gestión de las alianzas que puede estar relacionada con la gestión estratégica y la creación de valor en razón a proporcionar a la dirección información relevante, precisa y fiable sobre factores de éxito tanto interno como externo en las organizaciones en el largo plazo (Abdullah y Said, 2015), así como la descripción teórica de la incertidumbre ambiental percibida (entorno exterior), la tecnología de fabricación avanzada (nuevas técnicas de costos) y las características del director general (capacidades, toma de decisiones) (Kalkhouran et al. 2015).

Otro segmento de investigación determina a nivel bibliográfico, el nivel de adopción y uso de las TCE, de acuerdo con factores contingentes, en economías desarrolladas y emergentes (Rashid et, al., 2020), incluso se aborda la temática mediante el análisis de estados financieros de empresas manufactureras (Honggowati et al. 2017), e informes de gestión a aerolíneas de bajo costo (Suarez, 2019).

## **Encuestas como técnica investigativa**

Las encuestas son la segunda técnica investigativa en CE de mayor usanza. En este sentido se encuentran investigaciones con incidencia internacional que intentan medir a través de tres variables el contexto de: i) uso ii) percepción del mérito y, iii) familiaridad con el termino (Guilding et al., 2000). De igual forma se estudian las diferencias con respecto al uso de las TCE entre empresas eslovenas y australianas, determinando la incidencia de las técnicas (Cadez y Guilding, 2007) y la evaluación de las estrategias de orientación al mercado y el liderazgo de calidad, en contraste con el rendimiento financiero y el uso de las técnicas (Turner, Way, & Hodari, 2017).

A su vez otras investigaciones exploran la existencia de relación entre el uso de técnicas y el rendimiento de las empresas, analizando la evaluación comparativa (BSC), el análisis de cadena de valor y el costeo objetivo, de empresas agrícolas nigerianas (Ojua, 2017), además se evalúa la información de la competencia, la información del cliente y la información relacionada con el producto en empresas malayas (Noordin et al., 2009), así como el uso de la información y análisis de productos, análisis de la estrategia de la competencia, análisis de los clientes y análisis de la competencia, y su relación con el marketing y producción, rendimiento financiero y no financiero, (Noordin et al., 2015).

Por otra parte, se analizan los factores como la incertidumbre ambiental percibida, la estructura organizativa, calidad de los sistemas de información, etapa de ciclo de vida de la organización, rendimiento histórico, estrategia y tamaño, de hoteles en Grecia (Pavlatos, 2015), en cuanto al sector manufacturero se evalúa la aplicación de las TCE y el sistema de toma de decisiones que operan en el polígono Industrial de Agbara, Nigeria (Ojua, 2016b), de igual forma se analizó la información de la competencia, información del cliente y la información relacionada con los productos, de empresas manufactureras de Malasia (Noordin et al., 2014).

Asimismo, se determina que la institucionalización de la gestión estratégica y el sistema de contabilidad de gestión estratégica afectan positivamente el rendimiento de las empresas manufactureras, en Java Oriental (Berliantiningrum et al., 2017). Un estudio adicional centra su investigación en medir las características del equipo de alta dirección en empresas manufactureras de Grecia (Pavlatos y Kostakis, 2018).

Otras investigaciones miden las TCE en empresas de fabricación mecánica y empresas de confección en Hamoi, Vietnam (Nguyena et al., 2020), bajo esta misma estructura se realizó el estudio en Malasia (Hashim, Embong, & Sharif, 2018). Igualmente se analizan las TCE como método de medición y gestión bajo criterios como: i)

rendimiento medioambiental ii) desempeño social y, iii) resultados económicos, en organizaciones del sector de productos de Nigeria (Egbunike, Ogbodo & Onyali, 2014).

Otros documentos miden el grado de confianza en el uso de las TCE en el proceso de toma de decisiones en empresas comercializadoras de petróleo en Nigeria (Ojua, 2016). De igual forma se ha analizado la relación directa de la estrategia adoptada, la asociación significativa entre los sistemas de contabilidad de gestión, la relación de la estrategia adoptada y los sistemas de contabilidad de gestión y los resultados, en empresas petroquímicas privadas iraníes (Alimoradi y Borzoupour, 2017). En cuanto a instituciones educativas se ha medido el impacto del Benchmarking, el costo de la cadena de valor y el cuadro de mando integral, en universidades de la capital jordana, Ammán (AL-Dweikat y Nour, 2018) y un proyecto de investigación que aplica la teoría de la mejora de la decisión organizacional (ODE) y su modelo colaborativo de toma de decisiones en una universidad australiana (Holloway, 2006).

Otros modelos investigativos centran su estudio en la identificación de las relaciones del liderazgo transformador, el aprendizaje organizacional y la innovación tecnológica, en instituciones financieras que cotizan en la bolsa de valores de Tailandia (Phornlaphatrachakorn, 2019) así como la evaluación del grado de aplicación de las TCE y el efecto significativo demográfico de los miembros responsables sobre la percepción de la importancia de aplicarlas, en bancos jordanos (Alnawaiseh, 2013).

### **Entrevistas: alternativa investigativa**

Un número más bajo de investigaciones abordan la entrevista, en algunos casos se integra con las encuestas, esta técnica es muy acertada, debido al nivel de profundización en el conocimiento profesional, aunque su realización está sujeta al factor tiempo (Hoffjan y Wömpener, 2006) Ante esta circunstancia, se ha abordado temáticamente el análisis de la visión de los contadores frente al desempeño de los mismos en la CE, describiendo que la participación de los contables depende de su posición organizativa, habilidades propias y los recursos disponibles (CIMA, 2005). Una exploración investigativa adicional aplica un modelo de ecuaciones estructurales para analizar encuestas a empresas eslovenas, contrastadas mediante entrevistas exploratorias a directivos seleccionados de las mismas compañías tomadas como muestra, es así como se realiza un análisis de las elecciones estratégicas dentro de las compañías, la orientación al mercado y el tamaño de las compañías (Cadez & Guilding, 2008).

En Reino Unido se estudió a diez empresas, escogidas por estar a la vanguardia en diversos campos que se enfocó en analizar entrevistas a directivos, contables y responsables del marketing de las empresas, con la finalidad de establecer el alcance de las técnicas usadas en la CE. Producto de esta investigación se determinaron tres enfoques generales de las empresas: i) los tradicionalistas (describe la estrecha relación entre la contabilidad de gestión y el funcionamiento de un sistema de control presupuestario) ii) los transicionalistas (se investiga activamente sobre los beneficios de adoptar desarrollos contables) y, los sinergistas (identificado por una alta interfuncionalidad entre la gestión de contabilidad y la gestión de marketing con patrones de cooperación). Simultáneamente se realiza un estudio a contables de grandes empresas, centrándose en entrevistas a profesionales de varias industrias, determinando que el desarrollo y la ejecución de estratégica se basa en actividades estructuradas y formales, en donde se apoya de información financiera y no financiera (Bhimani y Langfield-Smith, 2007).

En otro ámbito, se entrevista a directores financieros, controladores y analistas de inversión de empresas italianas con ingresos altos, evaluando tres tipos de estrategias: i) estrategia liderazgo en costos, ii) estrategia de diferenciación y, iii) estrategias de enfoque. Por otra parte, se evalúan empresas de ámbito nacional e internacional, midiendo el uso de TCE y su asociación con factores externos como la incertidumbre del entorno y las fuerzas competitivas en empresas italianas (Cescon, Costantini & Grasseti, 2019), la entrevista como técnica se usa en el estudio hospitales privados en Malasia, midiendo el nivel de usos del Bechmarking, y determinando las prácticas de la CE (Rahman, Azhar, Rahman & Daud, 2012). Otro estudio analizó las respuestas de empresas italianas, para identificar la introducción de herramientas tradicionales y de CE, y su influencia en los resultados financieros, distinguiendo entre empresas de alta y baja complejidad (Santini, 2013). Para analizar al Grupo Nespoli se usaron entrevistas, documentos económicos y financieros, así como información interna, para adaptar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) con énfasis en CE para apoyar las actividades de la alta dirección (Inghirami y Scribani, 2016).

### **Contraste con teorías**

Las investigaciones analizadas han usado diferentes alternativas teóricas, siendo la teoría de la contingencia la de mayor aplicación dentro de los trabajos investigativos, esta constante ha sido descrita anteriormente por Suarez (2019). Inicialmente se examina bajo

esta teoría la influencia del gobierno corporativo en la divulgación de la CE, apoyado en el informe anual de empresas manufactureras de Indonesia que cotizan en la bolsa de valores, usando simultáneamente la teoría de los escalones superiores (Kalkhouran et al., 2015), asimismo se analiza el efecto de las elecciones estratégicas, la orientación al mercado y el tamaño de la empresa como variables para determinar el efecto mediador de la CE sobre el rendimiento de la empresa (Cadez y Guilding, 2008).

Otras investigaciones bajo la validación de la teoría de la contingencia establecen las relaciones existentes entre la orientación al mercado, el liderazgo de calidad y el tamaño de los hoteles mediante el uso de la CE asociado al rendimiento de los clientes y rendimiento financieros en hoteles a nivel internacional (Turner et al., 2017). Una nueva alternativa evalúa el patrón, la misión y el posicionamiento bajo la premisa estratégica, analizando el tamaño de la empresa y la industria con base en la adopción de TCE (Cinquini y Tenucci, 2006). Paralelamente se mide la relación directa entre estrategia adoptada, la asociación de los sistemas de contabilidad de gestión y los resultados de empresas petroquímicas privadas iraníes, (Alimoradi y Borzoupour, 2017). Finalmente se analiza el tamaño de la empresa, la incertidumbre empresarial, la estrategia y el sector, frente al uso de las TCE de empresas medianas y grandes de la Republica Checa de varias actividades industriales (Petera y Šoljaková, 2019).

Otra teoría utilizada, es la institucional, con la cual se establece que la adopción y uso de las TCE, se acoplan a los cambios de estructura organizacional y el enfoque estratégico de la contabilidad de gestión (Ma y Tayles, 2009), así como se determina que la institucionalización de la gestión estratégica y el sistema de contabilidad de gestión estratégica, afectan positivamente el rendimiento de empresas manufactureras en Java Oriental (Berliantiningrum et, al., 2017).

Mediante la teoría configuracional se evalúa la estrategia de prospección y/o defensa, grado de deliberación de la estrategia, la participación contable en la estrategia, el uso de las TCE, y las variables de rendimiento (Cadez y Guilding, 2009), como también las relaciones entre la adopción de las técnicas y la participación del contable en los procesos, mediante tres dimensiones: tipo estratégico, formulación deliberada de la estrategia y el grado de orientación al mercado (Cadez y Guilding, 2012).

Otra teoría incluida en el marco investigativo es la teoría de la mejora de la decisión organizativa, aplicable en el proceso de toma de decisiones y a nivel de planificación estratégica de forma empírica en una universidad terciaria de Australia (Holloway, 2006). En otro elemento investigativo, se identifica la creación de sentido, estructurada en la

teoría fundamentada y establece la contribución del sistema de CE a la interacción de la estructuración, la armonización, la estrategia puente, la contextualización, las estrategias compromiso y equilibrio, aplicado en una empresa multinacional alemana (Tillmann y Goddard, 2008).

Otra exploración desarrolla la temática del costeo de atributos mediante el uso de la teoría de mercados contestables, describiendo el sistema de costos para monopolios y empresas multiproductos, así como la descripción de barrera de entradas a los mercados y los costos irrecuperables de los productos (Bromwich, 1990). Finalmente, una publicación adicional identifica las características del equipo de alta dirección de empresas manufactureras de Grecia, para explicar la adopción y uso de las TCE y su efecto en el resultado financiero histórico, mediante la aplicación de la teoría de Upper Echelon y la teoría de los roles (Pavlatos y Kostakis, 2018).

## **Conclusiones y discusión**

Dentro de la investigación ejecutada existieron limitantes de acceso a base de datos internacionales, sin embargo, la universalidad de investigaciones obtenidas asegura un contexto general de la temática tratada.

Aunque el término “Contabilidad Estratégica” así como la caja de herramientas asociada sigue sin consenso, varios autores han contribuido significativamente al avance teórico y empírico, enfocando la temática desde perspectivas y contribuciones variables, situación descrita en el panel de temáticas identificadas en el presente documento, denotando a su vez el interés creciente.

Como resultado de este artículo se identifican las técnicas investigativas de mayor uso en CE, a saber: i) exploración teórica ii) encuestas iii) entrevistas y, iv) contraste con teorías. Adicionalmente se permite enriquecer literariamente al lector, de las temáticas abordadas por investigadores, como propuestas alternativas para implementar futuras investigaciones en el contexto colombiano.

En la técnica de exploración teórica, algunos autores han realizado avances significativos en la aproximación al concepto y su evolución temporal, la integración de más técnicas a la caja de herramientas, así como las dimensiones atribuibles a la CE, de igual forma la técnica de encuestas mide el nivel de percepción del término, el uso de las técnicas en diferentes escenarios y/o de acuerdo con variables como son: el tipo de estrategia empresarial, la incertidumbre ambiental. Adicionalmente se evalúan las características del grupo STAFF, en este sentido esta técnica se ve afectada por la

subjetividad o comprensión a priori sobre la temática presentada, de igual forma se visualizan trabajos empíricos escasos o en su defecto, de profundización.

Por otra parte, las entrevistas describen el rol de los contables, las técnicas usadas y su incidencia con respecto a factores tales como: las elecciones estratégicas, los tipos de estrategia empresarial y la adaptación a sistemas contables. Frente al contraste teórico, las teorías identificadas son: teoría de la contingencia, Teoría de los escalones superiores, teoría institucional, teoría configuracional, teoría de la mejora de la decisión organizativa, aplicación de la teoría de Upper Echelon y la teoría de los roles, que busca la correlación generalmente frente a las elecciones estratégicas, la orientación al mercado, el tamaño de la empresa y la adopción, así como el uso de las TCE.

Si bien algunas investigaciones empíricas tienen carácter ecléctico, se hace necesario implementar nuevas propuestas investigativas de carácter empírico, utilizando el trabajo de campo e inclusive la inmersión empresarial, así como el uso de la entrevista como alternativa de contraste investigativo, evitando en lo posible realizar investigaciones sucedáneas.

## Referencias

- Abdullah, N. H., & Said, J. (2015). Enhancing the Governance of Government Linked Companies via Strategic Management Accounting Practices and Value Creation. *Procedia Economics and Finance*, 222-229.
- Albán, M. T., & Feliu, V. M. (2019). La Gestión Contable Estratégica GCE. Caso: Importancia de las PYMES sobre las ventas en Ecuador. *Revista Espacios*, 4.
- AL-Dweikat, M. F., & Nour, M. I. (2018). A Structural Equation Model for Analyzing the Impact of Strategic Management Accounting Techniques on Quality of Financial Information. *International Journal of Economics and Finance*, 62-71.
- Alimoradi, A., & Borzoupour, S. (2017). Strategy, Management Accounting Systems, and Performance of Iranian Petrochemical Companies in the Light of Contingency Theory. *Iranian Journal of Oil and Gas Science and Technology*, 61-74.
- AlMaryani, M. A., & Sadik, H. H. (2012). Strategic management accounting techniques in Romanian companies: Some survey evidence. *Procedia Economics and Finance*, 387-396.
- Alnawaiseh, M. A. (2013). The extent of applying strategic management accounting tools in Jordanian banks. *International Journal of Business and Management*, 32-44.
- Berliantiningrum, R., Sunaryanto, H., & Pratikto, H. (2017). The effect of strategic management and strategic management accounting system on the performance of manufacturing companies in East Java. *International Journal of Business, Economics and Law*, 44-51.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management accounting research*, 3-31.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, organizations and society*, 27-46.
- Cadez, S. G. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model. *Accounting, Organizations and Society* 33, 836–863.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2009). Organizational configurations of strategic choices and strategic management accounting. *Documents de treball d'economia de l'empresa series*.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*.
- Carmen, A. A., & Corina, G. (2009). A strategic approach of management accounting. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 736-741.
- Cescon, F., Costantini, A., & Grassetti, L. (2019). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 605-636.
- CIMA. (2005). Management Accounting in Support of the Strategic Management Proces. *CIMA Execute Summary Report Volume 11 Issue 1*.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2006). Strategic management accounting techniques: exploring distinctive features and adoption influencing variables. In *5th Conference on New Directions in Management Accounting: Innovations in Practice and Research*. Brussels, Belgium, 14-16.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2007). Is the adoption of Strategic Management Accounting techniques really “strategy-driven”? *Evidence from a survey*.
- Dmitrović-Šaponja, L., & Suljović, E. (2017). Strategic management accounting in the Republic of Serbia. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 1829-1839.
- Egbunike, F. C., Ogbodo, O. C., & Onyali, C. I. (2014). Utilizing Strategic Management Accounting Techniques (SMATs) for Sustainability Performance Measurement. *Research Journal of Finance and Accounting*, 140-153.
- Guilding, C., Cravens, K., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 113-135.

- Hashim, H. B., Embong, A. M., & Sharif, M. A. (2018). The Impact of Strategic Management Accounting Adoption on Organizational Effectiveness in Malaysian Manufacturing Companies. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 1839-1847.
- Hoffjan, A., & Wömpener, A. (2006). Comparative analysis of strategic management accounting in German-and English-language general management accounting textbooks. *Schmalenbach Business Review*, 234-258.
- Holloway, B. A. (2006). Strategic Management Accounting and Managerial Decision-Making reconceptualised: towards a. *This thesis is presented for the degree of Doctor of Philosophy of Murdoch University*.
- Honggowati, S., Rahmawati, R., Aryani, Y. A., & Probohudono, A. N. (2017). Corporate governance and strategic management accounting disclosure. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 23-30.
- Inghirami, I. E., & Scribani, G. (2016). Towards Strategic Management Accounting: The Nespoli Group Case. *In Strengthening Information and Control Systems*, 13-27.
- Jabbar, A. A. (2017). Evaluate the Relevance of Strategic Management Accounting in the Contemporary Global Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 41-45.
- Juras, A. (2014). Strategic Management Accounting – What Is the Current State. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 76-83.
- Kalkhouran, A. A., Rasid, S. Z., Sofian, S., & Nedaei, B. H. (2015). A Conceptual Framework for Assessing the Use of Strategic Management Accounting in Small and Medium Enterprises. *Wiley Online Library*, 45-55.
- Kirli, M., & Gümüş, H. (2011). The implementation of strategic management accounting based on value chain analysis: Value chain accounting. *International Journal of social sciences and humanity studies*, 307-321.
- Ma, Y., & Tayles, M. (2009). On the emergence of strategic management accounting: an institutional perspective. *Accounting and Business Research*, 473-495.
- Nguyena, T. H., Nguyenb, T. X., Huong, T. K., & Nguyenc, D. T. (2020). The Scenario of Applying Techniques of Strategic Management Accounting at Manufacturing and Processing Enterprises in Hanoi, Vietnam. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.
- Nixon, B., & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 229-244.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., & Tayles, M. (2009). STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING INFORMATION ELEMENTS: MALAYSIAN EVIDENCE. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 17-34.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., Mail, F., & Mail, R. (2014). Strategic Management Accounting: State-of-the-Art. *Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE)*.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., Mail, R., & Sariman, N. K. (2015). Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malaysia: insights from electrical and electronics companies. *Procedia Economics and Finance*, 13-25.
- Novianty, I. (2015). Strategic management accounting: challenges in Accounting Practices. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7-13.
- Nyamori, R. O. (2000). Strategic accounting: revisiting the agenda. *School of Accountancy Working Paper Series*.
- Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. (2017). Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, 119-137.
- Ojua, O. M. (2016). Management Perceptions of the Role of Strategic Management Accounting Techniques in Decision Making: A Survey of Nigerian Petroleum Marketing Firms. *Imperial journal of Interdisciplinary Research*.
- Ojua, M. O. (2016b). Strategic management accounting practices among indigenous Nigerian manufacturing enterprises. *Open Science Journal*.
- Ojua, M. O. (2017). The desirability of the adoption of strategic management accounting techniques (SMATS) for decision making by agricultural firms in Nigeria. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 1635-1648.

- Parker, L., Guthrie, J., Milne, M., & Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 756-767.
- Pavlatos, O., & Kostakis, X. (2018). The impact of top management team characteristics and historical financial performance on strategic management accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Petera, P., & Šoljaková, L. (2019). Use of strategic management accounting techniques by companies in the Czech Republic. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 46-67.
- Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Effects of Transformational Leadership, Organisational Learning and Technological Innovation on Strategic Management Accounting in Thailand's Financial Institutions. *Asian Journal of Business and Accounting*, 165-188.
- Rahman, I. K., Azhar, Z., Rahman, N. H., & Daud, N. (2012). Strategic management accounting and benchmarking practices in Malaysian hospitals. *Journal of Applied Sciences Research*, 1665-1671.
- Rashid, M. M., Ali, M. M., & Hossain, D. M. (2020). Strategic management accounting practices: a literature review and opportunity for future research. *Asian Journal of Accounting Research*.
- Rogošić, A., & Ramljak, B. (2012). Strategic management accounting practices in Croatia. *The Journal of International Management Studies*, 93-100.
- Roslender, R., & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management accounting research*, 255-279.
- Santini, F. (2013). Strategic Management Accounting and financial performance in the small and medium sized Italian manufacturing enterprises. *Management Control*.
- Shah, H., Malik, A., & Malik, M. S. (2011). Strategic management accounting—A messiah for management accounting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1-7.
- Shank, J. K. (2006). 16 Strategic cost management: upsizing, downsizing, and right (?) sizing. *Contemporary issues in management accounting*, 355-377.
- Simmonds, K. (1982). Strategic management accounting for pricing: a case example. *Accounting and Business Research*, 206-214.
- Šoljaková, L. (2012). Strategic management accounting development during last 30 years. *European Financial and Accounting Journal*, 24-35.
- Suarez, J. (2019). Contabilidad estratégica y efectos del modelo low-cost en la industria aérea en Colombia: caso Latam. In *Memorias del III Congreso internacional en administración de negocios internacionales (CIANI): Retos y oportunidades del desarrollo sostenible en los negocios internacionales*. Universidad Pontificia Bolivariana, 260-283.
- Suarez, J. (2019b). El rezago en el estudio de la contabilidad estratégica en Colombia. *Memorias I Congreso Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas*. San Gil, Santander, Colombia. 5, 6 y 7 de Septiembre de 2019., 149-158.
- Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management accounting research*, 80-102.
- Turner, M. J., Way, S. A., & Hodari, D. W. (2017). Hotel property performance: The role of strategic management accounting. *International Journal of Hospitality Management*, 33-43.

## **Capítulo 10. Neurofinanzas: el dilema emocional y racional en la toma de decisiones financieras**

Luis Carlos Ayala Caldas

### **Introducción**

Las Neurofinanzas estudian la naturaleza de los procesos cognitivos o emocionales que participan en la adquisición y el procesamiento de información en la toma de decisiones financieras.

Uno de los grandes objetivos es identificar qué tipo de información el cerebro humano puede procesar de manera eficiente (y qué tipo no puede), así como las condiciones ambientales que facilitan u obstaculizan el procesamiento de la información.

Otro objetivo es comprender mejor cómo se ajustan las decisiones de inversión en función de la apreciación de distintos tipos de incertidumbre, como el riesgo o la ambigüedad.

El objetivo final es la construcción de conocimiento significativo en el desarrollo del módulo en neurofinanzas con estudiantes de las especializaciones de Finanzas Corporativas y Evaluación de Proyectos, medidos en los resultados de aprendizaje (evaluación al docente) aplicando técnicas de neuroeducación y simplificando al máximo los planteamientos teóricos, que permiten comprender la complejidad del funcionamiento cerebral y en forma de talleres presentar de la manera más sencilla que sea posible, cómo deben analizarse las decisiones de inversión en condiciones reales de riesgo, es decir, cuando los valores que van a tomar las variables que afectan a la decisión a analizar no son conocidos con seguridad.

### **Fundamentación teórica**

En el marco del reto que significa las neurociencias como un enfoque nuevo en la disciplina de la economía conductual, debemos ubicarlo necesariamente en el mapa cerebral.

Si bien los hemisferios cerebrales presentan una anatomía casi idéntica -con una leve asimetría, similar a la de ambos lados de la cara- desempeñan funciones diferentes. Esto no significa que nuestra actividad cerebral se la suma de la de dos hemisferios independientes puesto que el cerebro funciona como si fuera una orquesta, realizando un trabajo conjunto en el que cada hemisferio aporta su <funcionalidad específica>. (2018, Pereda)

Ante este panorama se empieza a pensar que las finanzas clásicas, al asumir una “racionalidad” total, no pueden explicar muchos esquemas financieros. Sin embargo, utilizando conocimientos de todas las ciencias del comportamiento (neurociencia cognitiva, psicología, sociología) las Neurofinanzas pueden racionalizar patrones de conductas que hasta ahora eran desconcertantes.

El punto de partida se da en los estudios aplicados a los diferentes tipos de investigación y al interés en el funcionamiento del cerebro; así, surge en los años 90 la unión entre las finanzas y la economía conductual, dando inicio a la neurofinanzas como un modelo de perfeccionamiento financiero dentro de la economía del comportamiento, donde el conocimiento de la conducta humana y modelos sencillos matemáticos dan inicio a esta teoría. El premio Nobel Daniel Kahneman es un referente fundamental en esta visión conductual de la economía.

“Las emociones y las expectativas tienen, por una parte, correlaciones neurofisiológicas específicas, y por tanto podemos localizar qué área del cerebro se activa con una emoción o pensamiento específicos que implican una expectativa, por ejemplo, el proceso de toma de decisiones; (Bechara, Damásio y Damásio, 2000, citado por Mateu, Monzani, Muñoz, 2017)”.

Mateus, Monzani y Muñoz, 2017, en el documento: El papel del cerebro en las decisiones financieras una visión del campo de la neuroeconomía, se refieren que ante la importancia de las expectativas desde una perspectiva económica, por ejemplo, individuos racionales tratarán de tomar la mejor decisión en acontecimientos vitales cruciales (por ejemplo, la compra de un apartamento), ya que cada decisión en un momento así conllevará un profundo impacto emocional en muchos aspectos de su vida futura. Si tomar las decisiones correctas ya nos puede parecer fundamental desde un punto de vista particular, imaginemos la potencial importancia de las decisiones que toman los operadores en el mercado de valores, o incluso los políticos que dirigen el destino de un país o nación. Por tanto, uno de los objetivos claros de las finanzas neuroconductuales es entender mejor cuáles son los determinantes neuropsicológicos de las expectativas económicas y sus correlaciones emocionales.

En su artículo denominado la Irrupción de las finanzas Conductuales, Martínez Moran 2019 señala: “Robert Shiller (2006) menciona dos revoluciones diferentes en el terreno financiero que han tenido lugar en la segunda mitad del siglo XX: la revolución neoclásica y la revolución del comportamiento. Esta segunda sitúa al ser humano en el centro de la observación. El conjunto comportamiento. Esta segunda sitúa al ser humano

en el centro de la observación. El conjunto doctrinal que apuesta en esa dirección son las finanzas conductuales. Proponen sus propias respuestas orientadas a explicar cómo se comportan las personas cuando toman decisiones de inversión. El propio investigador no ve tan alejadas ambas concepciones, si bien estima que las segundas están más dispuestas a aprender de otras ciencias sociales, menos preocupadas por la elegancia de los modelos y más propensas a mostrar evidencias del comportamiento humano real. Shefrin (2010) considera que esta disciplina supone la aplicación de la psicología a la toma de decisiones de carácter financiero y a los mercados financieros.

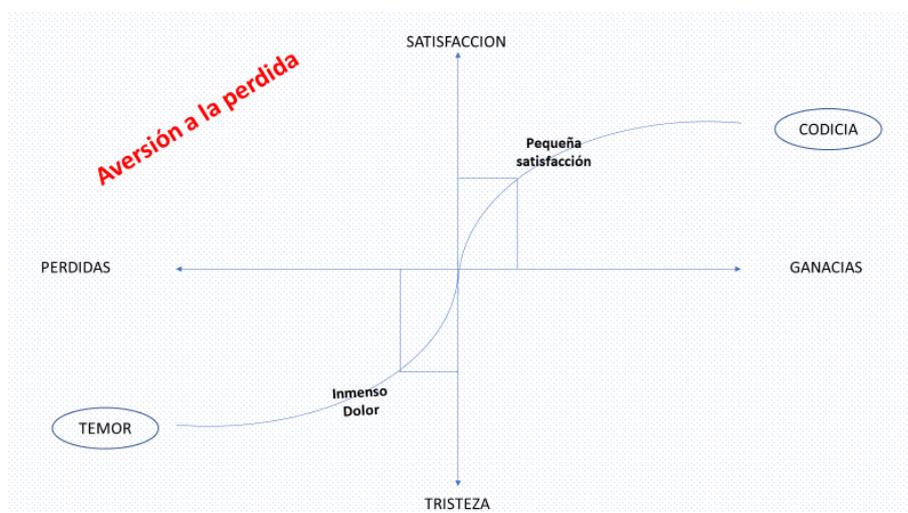
Para Thaler (1999), el paradigma de las finanzas clásicas se basaba en un agente económico que se guiaba por la razón y por los axiomas de la teoría de la utilidad esperada y que realizaba previsiones sobre el futuro sin ningún sesgo, afirmaciones corroboradas por Hirshleifer (2001), que añade que el fin de las teorías anteriores se empieza a producir cuando se demuestran las sistemáticas inconsistencias de los axiomas y las aportaciones de investigaciones sobre el comportamiento humano. Se produce un encuentro entre las finanzas y la psicología. Disciplinas conectadas entre ellas que no han dejado de estarlo (Statman, 1999). De Bondt et al. (2008) mencionan que las finanzas conductuales estudian la influencia de la psicología en la toma de decisiones financieras en diversos ámbitos: inmobiliario, mercados financieros y organizativo. Y añaden que han mostrado evidencias de las contradicciones de la eficiencia de los mercados tales como el exceso de la volatilidad y el efecto calendario, entre otros.”

El punto neurológico en neurofinanzas es la aversión a la pérdida, estudios señalan desde el punto de vista psicológico, de la economía y la teoría de la decisión, que las personas prefieren evitar pérdidas monetarias antes que conseguir ganancias monetarias equivalentes, perder es más fuerte que ganar. Este principio fue demostrado por los premios nobles Amos Tversky y Daniel Kahneman, gracias a estudios que determinaron la tendencia natural de la gente a evitar perder antes que ganar (2016, Laza).

La aversión a las pérdidas es la neurona espejo de la aversión al riesgo; bajo este postulado se puede afirmar que una persona bajo evaluación financiera, prefiere más evitar pérdidas que recibir beneficios

La gráfica No 2 adaptada por autor, muestra la sensibilidad al dolor de la pérdida de dinero con respuestas emocionales más pronunciadas a las pérdidas en comparación con las ganancias; diferente a aquellos en una parte crucial del cerebro, los lleva a ser menos sensibles al dolor de la pérdida de dinero (niveles de noradrenalina).

Figura No 1. Aversión a la pérdida adaptada por el autor.



Laza, 2016 menciona un experimento, el cual se conoció, gracias al estudio de un equipo de científicos encabezados por Hidehiko Takahashi de la escuela de Medicina de la Universidad de Kioto, Japón, en él se escaneó el cerebro de 19 hombres sanos con una tomografía por emisión de positrones (PET) tras haber realizado apuestas financieras. Concluye el estudio que individuos con elevados niveles de noradrenalina, al ser menos sensibles al dolor ante las pérdidas financieras encarnan cierto peligro como operadores de bolsa, ya que tienden a armar carteras mucho más riesgosas que el promedio es decir con márgenes de pérdidas o ganancias pronunciados. Adicionalmente, este tipo de investigaciones ayudara enormemente no solo a entender las elecciones bursátiles demasiado riesgosas, sino también a entender la ludopatía en general.

El pensamiento humano en cualquier toma de decisiones genera incertidumbres, dudas, arrepentimientos, euforia, ansiedad, frustración, negación, optimismo, etc. (todo un enfoque emocional), estamos frente a nuestras emociones dejando de lado la racionalidad. Nos comportamos como una montaña rusa en el mercado de valores por ej. como se explica en la figura No 2 del autor, con nivel máximo de riesgo y de oportunidad financiera, esta es la capacidad de influencia del miedo y la codicia; lo que explica los procesos neuropsicológicos que hay detrás de estos estados afectivos y sus respectivas respuestas conductuales.

Figura No 2. Emociones financieras comportamiento de la montaña rusa.



El ser humano privilegia las decisiones emocionales sobre las racionales dadas por la misma evolución, es decir las emociones siempre tienen prioridad, el ser humano es por encima de todo, una criatura emocional y eso nos pone en problemas.

“A pesar de la abundancia de malas noticias, durante la última década hemos asistido a una eclosión sin precedentes de investigaciones científicas sobre la emoción, uno de cuyos ejemplos más elocuentes ha sido el poder llegar a vislumbrar el funcionamiento del cerebro gracias a la innovadora tecnología del escáner cerebral. Estos nuevos medios tecnológicos han desvelado por vez primera en la historia humana uno de los misterios más profundos: el funcionamiento exacto de esa intrincada masa de células mientras estamos pensando, sintiendo, imaginando o soñando. Este aporte de datos neurobiológicos nos permite comprender con mayor claridad que nunca la manera en que los centros emocionales del cerebro nos incitan a la rabia o al llanto, el modo en que sus regiones más arcaicas nos arrastran a la guerra o al amor y la forma en que podemos canalizarlas hacia el bien o hacia el mal” (1995, Goleman).

Todos somos diferentes y pensamos en consecuencia; esto viene influenciado como ya se mencionó por la biología marcada por el ADN primero años, la cultura como el contexto que nos ayuda a resolver y entender el mundo en edad intermedia es el fuerte junto con la neurofisiología con la cual aprendemos por el simple hecho de existir y la escolaridad dada en los estudios realizados esta desde adquirimos conciencia plena, este cúmulo de experiencias sucesivas nos da la impronta en la toma de la toma de decisiones. La figura No 3 nos muestra el cruce de la línea de la vida donde se consolida el bienestar y la calidad de vida y el nivel de aprendizaje, panorama donde asimilamos la línea de la vida biológica, neurofisiológica y escolar.

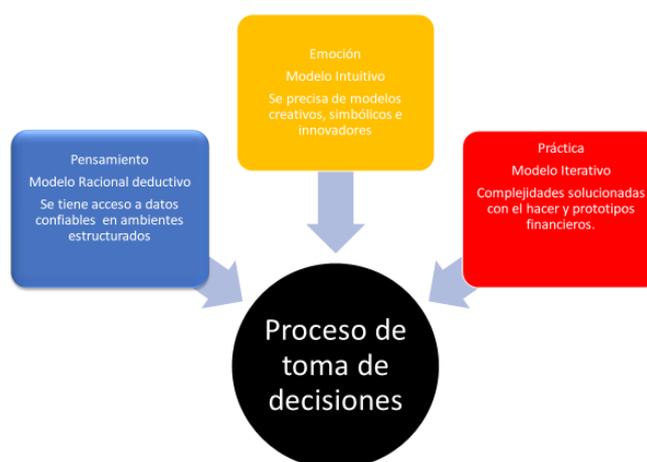
Figura No 3. Autor. Nivel de aprendizaje.



Cuando tomamos una decisión, no intervienen imanes ni fuerzas ocultas. La neurociencia nos enseña que los engranajes de la toma de decisiones consisten en una inmensa red neuronal donde cada neurona retoca los ecos de miles de otras neuronas y propagan su actividad a gran velocidad. La dinámica de esta red neuronal es la última responsable de nuestra decisión. A pesar de su complejidad, la neurociencia ha comenzado a vislumbrar sus mecanismos (2018, Moreno).

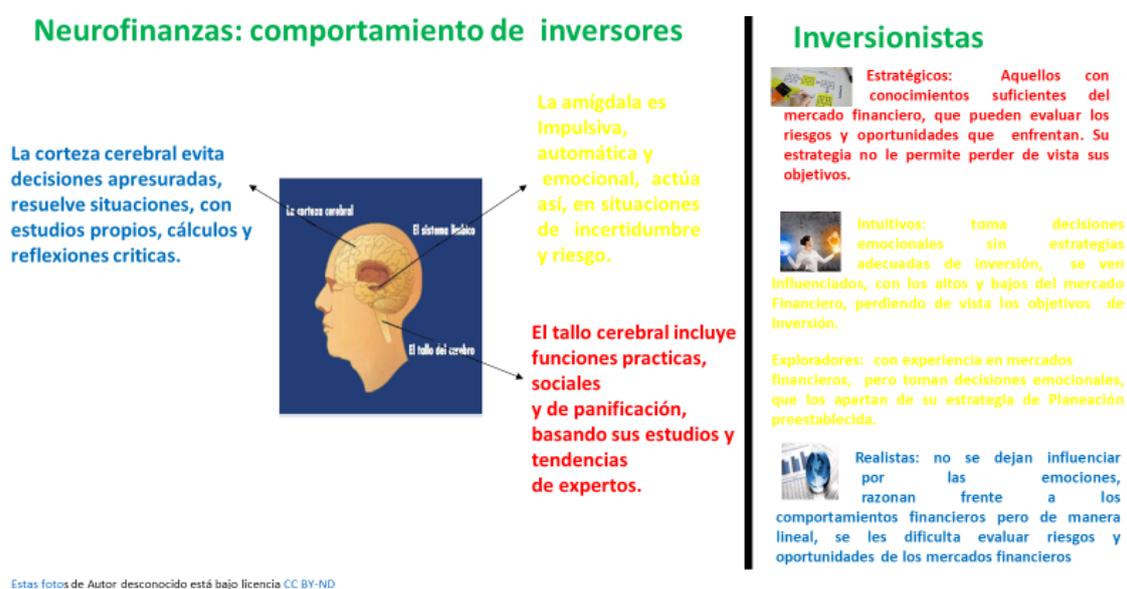
Como decimos, el enfoque emocional prima, aun cuando todos somos diferentes y asumimos unos patrones de aprendizaje y lectura del mundo que nos rodea disímiles, todo responde a como interpretamos y de igual manera como decidimos. En ese sentido, se activan las zonas cerebrales influyentes: así cuando pensamos tenemos un modelo racional deductivo, con la emoción el modelo intuitivo y con la practica o experiencia el modelo iterativo; como muestra en la fig. 4. Proceso de Toma de decisiones.

Figura No 4. Autor Proceso de Toma de Decisiones.



En el caso por ejemplo de una inversión, contempla tres variables: el rendimiento esperado (cuánto se espera ganar), el riesgo aceptado (qué probabilidad hay de obtener la ganancia esperada) y el horizonte temporal (cuándo se obtendrá la ganancia), perfilando los inversores en estratégicos, intuitivos, exploradores y realistas; la decisión que se tome será afectada principalmente por la emoción, posteriormente por la racionalidad y/o el estudio del mercado (experiencia), en la figura No 5 del autor se grafica estas decisiones financieras.

Figura 5. Autor. Comportamiento de los inversores.



El proceso de toma de decisiones está inmerso en nuestros aprendizajes, el sumario se da en la plasticidad cerebral que permite renovar nuestros pensamientos marcados en le engrama (huella de los conocimientos almacenados), renovando lo conocido previamente y reforzarlo con conocimientos nuevos, o por descubrimiento.

Para que este proceso tenga éxito se aplicaran técnicas en neuroeducación con los estudiantes de la especialización, de tal manera que al final del módulo de neurofinanzas se pase de conocimientos previos a la consolidación de un aprendizaje significativo, por plasticidad cerebral.

“La plasticidad cerebral o neuroplasticidad es la capacidad del cerebro para adaptarse o cambiar según las circunstancias y hace referencia a la habilidad intrínseca de las neuronas para crear, modificar o deshacer conexiones sinápticas basándose en el aprendizaje, la experiencia, la repetición o el hábito. Es decir, supone adentrarse en el mundo de la creación de conexiones sinápticas perdurables y estables en el tiempo que

codificarían y almacenarían todo lo que vamos aprendiendo a lo largo de la vida”. (2018, Sepulcre).

## Metodología

“Desde el punto de vista científico, resulta un misterio fascinante que, del fabuloso entramado de redes neuronales de diferentes subtipos, y otras especies cerebrales, como los astrocitos, emerjan el pensamiento, la memoria, los sueños, las emociones y la conciencia. La comprensión de los procesos cerebrales del manejo de la información está determinando avances revolucionarios en las ciencias de la computación y la robótica. Los sistemas bioinspirados, como la ingeniería neuromórfica, son claros ejemplos de cómo el conocimiento sobre la propia biología puede repercutir en la tecnología.

Pero no es necesario recurrir a las últimas investigaciones biotecnológicas para experimentar esa fascinación. Una de las propiedades mas interesantes, complejas y útiles de nuestro cerebro es la capacidad de aprender, entendiendo el aprendizaje con las connotaciones propias de la neurobiología, diferentes a las que se le atribuyen habitualmente” (2018, Dierssen).

Fase. 1: fundamentacion, conceptualizacion y estructura curricular:

- a. Se recopila material bibliográfico: El material bibliográfico esta referenciado en este documento y contienen temas relativos con la neurociencia, neuroeducación, economía conductual y las neurofinanzas.
- b. Se estructura el módulo de neurofinanzas.

Se encuentra en tres ejes:

1. Funcionamiento del cerebro.
2. El cerebro como empresa: *Obreros biológicos, Obreros escolares y Obreros sociales emocionales*.
3. Neurofinanzas.

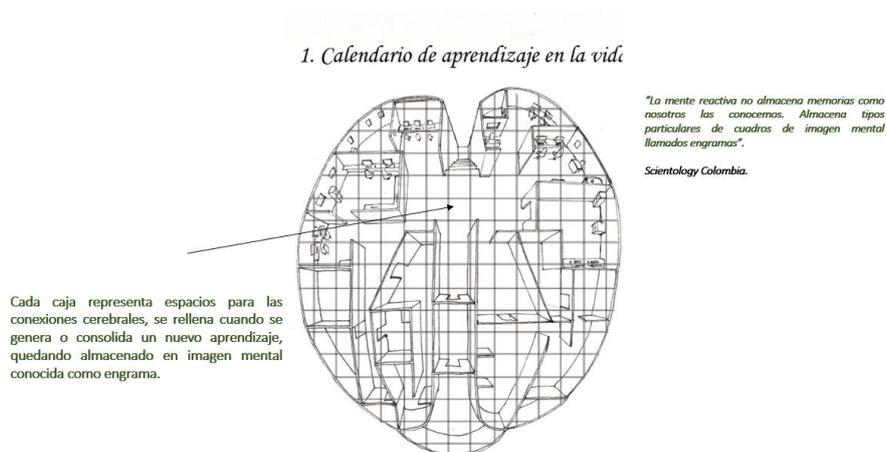
Fase 2: socializacion y construccion de conocimiento.

Se lleva al aula el conocimiento en neurofinanzas: Aplicando la teoría del cerebro triuno (1960, Mclean) cuyos principios fueron aplicados con fines educativos (1995, De Gregory); se llevan al aula de las especializaciones en Proyectos y en Finanzas de la Universidad Autónoma del Cauca, con metodologías activas y didácticas por dominancia cerebral; y a partir del cerebro del que aprende se fundamenta la temática, con ejercicios matemáticos sencillos y aplicación de didácticas a partir de las dominancias cerebrales de

las estudiantes definidas por un test psicométrico RCMT por sus siglas Revelador del Cociente Mental Triádico.

El aprendizaje es el “piloto automático” de nuestras decisiones; todo nuestro comportamiento neuronal biológico, neurofisiológico y escolar; se agrega a través de metodologías activas colaborativas, se enseña mediante el tricebrar en la cual los estudiantes con dinámicas neuroeducativas construyen conocimiento, para agregarlo al calendario del aprendizaje figura No 6, cada cajón representa un aprendizaje, que llenamos en el transcurso de la vida, con cada conexión cerebral.

Figura No 6. Autor. Calendario de aprendizaje en la vida.



Todo conocimiento toma “conciencia” con la plasticidad cerebral, construyendo el discernimiento en neuroeducación; bien sea con aprendizajes por descubrimiento o aprendizajes significativos; como se muestra en la Figura No 6 donde se representa cada actividad dada por conexión cerebral; en primera instancia cada cajón biológico se activa y graba por sus conexiones neuronales cuando respiramos, bombea el corazón, iniciamos actividades del habla, y nuestras primeras emociones aprendidas del entorno familiar; cariño y amor, pero también caminar, escuchar, distinguir figuras, esto se ubica en la zona cerebral Central; es la sicomotora, la de la homeóstasis (equilibrio entre todos los sistemas del cuerpo que se necesitan para sobrevivir), también establece rasgos de líder, del prestigio, practico, el económico, el de la actividad.

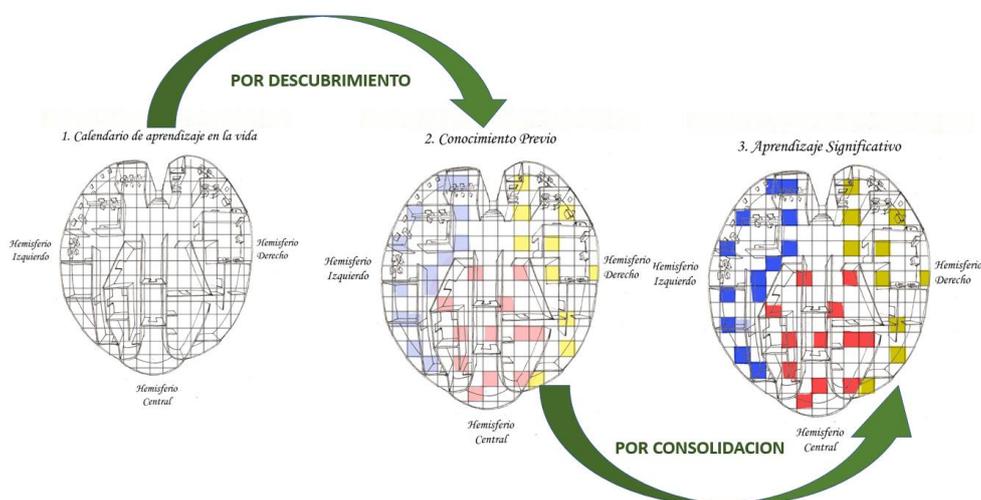
En segunda instancia, los cajones emocionales ubicados en la zona cerebral “derecha” se activan con las conexiones dadas por neurofisiología (se aprende por el simple hecho de existir) aprendemos el idioma, los gustos, las alegrías, las tristezas, los

miedos, las angustias, triunfos, amistad, amor y empezamos a activar el cerebro izquierdo moviendo los cajones lógicos racionales por la primera escolaridad.

El tercer plano no muestra “en pleno la conciencia del individuo”, el cerebro racional o lógico se apropia del conocimiento adquiridos en las diferentes etapas educativas; se activan las zonas con los cajones del raciocinio con conexiones de aprendizajes analíticos, abstractos, resolución de problemas, capacidad numérica, sistemáticas.

La biología, la fisiología y la escolaridad son las herramientas más poderosas del aprendizaje.

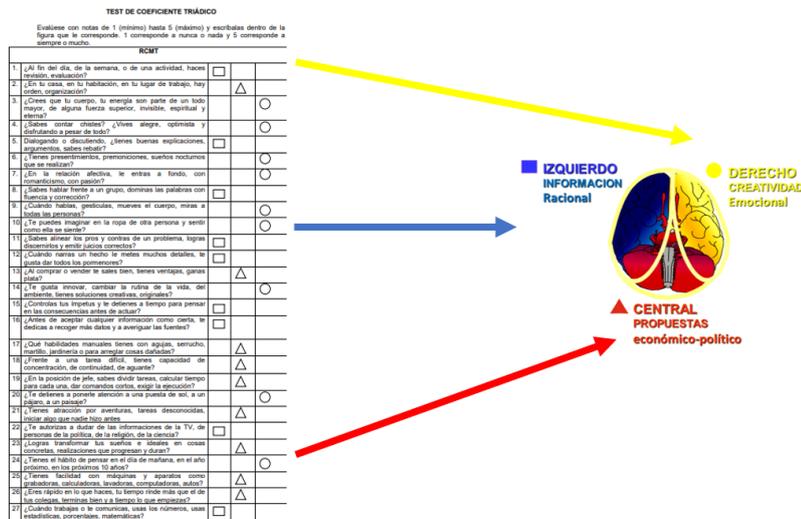
Figura No 7. Autor. Aprendizajes en Neuroeducación.



Se aplica el test psicométrico RCMT para conocer la dominancia y liderazgo cerebral de los estudiantes, con los cuales abordaran los temas con didácticas lógicas, emocionales o practicas; cada dominancia tiene su momento, por ejemplo, nos enseñaran los emocionales con un sociodrama; los lógicos con investigación documental y los sicomotores creando secuencias de conocimiento. El estudio utiliza este cuestionario diseñado para cubrir los aspectos del modelo propuesto, cómo qué tipo de enseñanza se aplica y cuál es el rol de los estudiantes por dominancia cerebral de acuerdo a los resultados. Cada semestre se aplica la prueba piloto de la encuesta de 27 preguntas consiste en su aplicación en aproximadamente 20 a 25 estudiantes para refinar resultados Fig. 8 del autor.

Figura 8. Autor. Aplicación RCMT para establecer liderazgos cerebrales.

**Revelador del Cociente Mental Tríadico- determina dominancia cerebral**



Fase 3. Evaluacion resultados de aprendizaje medidos por logros.

Se evalúan los conocimientos y competencias por rubricas; (logros en competencias) por dominancia cerebral.

Se evalúan cuantitativamente por medio de la calificación estudiantil a la docente establecida por la Institución en postgrados analizando el resultado por ítems, paralelamente al finalizar se aplicará un Mentimeter como estrategia tecnológica evaluaciones cualitativas; midiendo el grado de aprendizaje por resultados.

**Resultados**

Los logros de los estudiantes se miden por evaluaciones formativas producto de su actividad neuronal dominante; y el aporte conceptual a la temática; la fig. 9 muestra el esquema evaluativo:

Figura No 9. Autor. Esquema evaluativo.

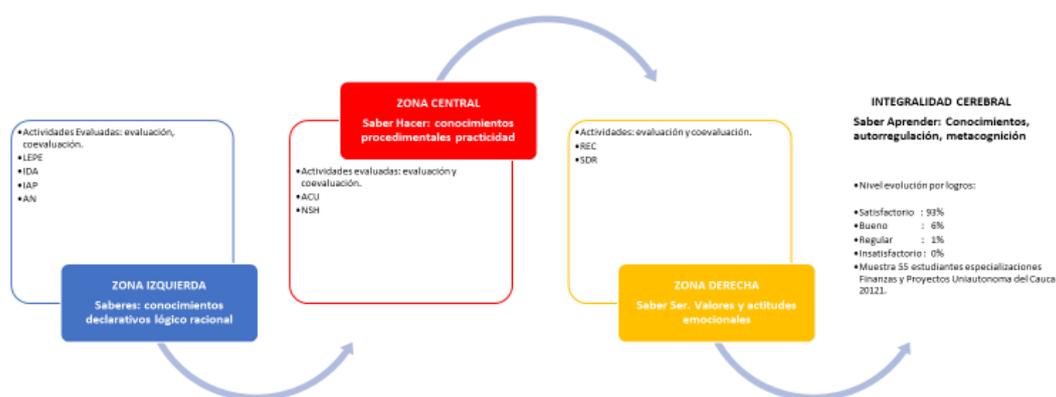


Para el primer semestre de 2021 se toma una muestra de 55 estudiantes de las especializaciones de Finanzas Corporativas y Evaluación de Proyectos, midiendo los logros cualitativos por rangos cuantitativos, así:

Satisfactorio (rango cuantitativo de 4.7 a 50); Bueno (rango cuantitativo de 4.3 a 4.6); regular (rango cuantitativo de 3.8 a 4.2) e insatisfactorio (rango cuantitativo de menos de 3.8), el resumen se muestra en la figura No 10.

Figura 10. Evaluación de los estudiantes especializaciones de Finanzas y Proyectos.

Uniautonomía del Cauca.



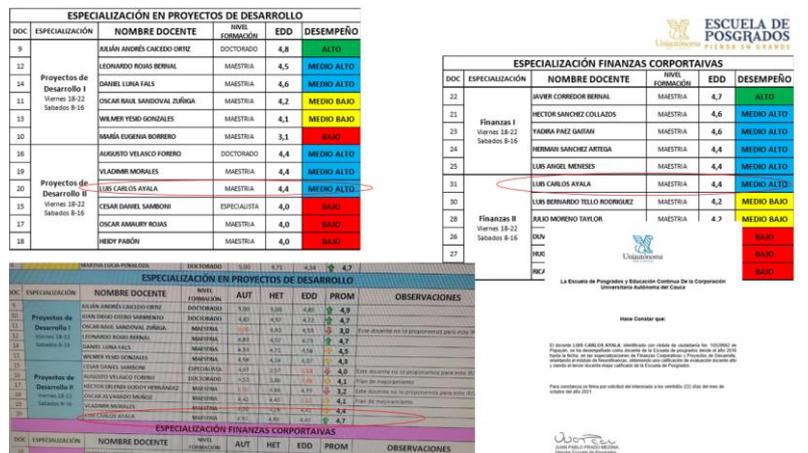
Un parámetro de medición de los logros de aprendizaje es el cálculo cuantitativo y la expresión cualitativa para evaluar al docente; constituyéndose en referente de la comprensión y desarrollo de competencias de los estudiantes, la figura 11 y 12 muestra los resultados obtenidos por el docente en los últimos 3 cursos; con evaluaciones globales de 4.4 (medio alto) 4.4 (medio alto) y 4.7 (alto) respectivamente y el logro de estar en el

cuadro de mejor docente 2020-2 de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca compartido con otros seis docentes en el último semestre evaluado con rango Alto:

Figura 11. Evaluación docente



Figura No 12. Ranking y certificación mejor docente



La figura 13 muestra la evaluación cualitativa, en la primera son conceptos que los estudiantes incluyen en observaciones de la cuantitativa. Opinión en Mentimeter al finalizar.



## **Conclusiones y discusión**

Se puede concluir que, para la nueva tendencia de medición financiera, es posible su divulgación académica; pues su correcta puesta en aula genera aprendizajes significativos corroborados en los resultados de aprendizajes.

Sin lugar a dudas las neurofinanzas están en una etapa que podíamos considerar como experimental, sin embargo, el tipo de investigaciones que se vienen presentando en diferentes partes del mundo; con la utilización de imágenes cerebrales en laboratorio a inversores en situaciones concretas; nos ayudan a comprender más en detalle la compleja tarea de la Toma de Decisiones en situaciones complejas; el dilema de huir o correr con el rebaño no es fácil, las cuestiones del mercado de valores, muchas veces parecen( si no lo son ) irracionales para la gente común e incluso para expertos analistas de mercado.

El objetivo final es generar en el aula competencias en el estudiante, de tipo financieras; riesgo e incertidumbre, interpretativas, argumentativas y propositivas; con recorridos emocionales, lógicos y prácticos, eliminando en los posibles sesgos desde la perspectiva de la subjetividad humana, que al examinar las condiciones del contexto no entorpezcan la lógica generando condiciones optimas que ayuden a la gente a ser más inteligentes en sus decisiones.

Recurriendo a la lógica es claro que las mejores decisiones se toman cuando conjugamos lógica y emoción, situando a favor las emociones; evitando tomar decisiones impulsivas como la rabia, ira, dolor, euforia ilimitada, etc.

Al final se requiere atención, almacenamiento y evocación de nuestra memoria; que cada evocación (conocimiento previo) o aprendizaje (por descubrimiento); llenen nuestro calendario de aprendizaje de la vida; proceso conocido como plasticidad cerebral que nos permite renovar continuamente nuestros pensamientos y aprendizajes; las Neurofinanzas ofrecen una oportunidad única de aprendizaje en la predicción más exacta del comportamiento de los inversores al identificar los marcadores del contexto de irracionalidad del comportamiento en los mercados financieros y así poder ayudar a la toma de decisiones más racionales.

## Referencias

- Bueno, D. (2016). *Cerebroflexia*. España: Plataforma Editorial. .
- De Gregori, W. (1986). *Cibernética Social I - Ciencias Sociales Integradas por la Teoría Sistémica y Sub-sistémica*. . Bogotá: ISCA Editores. .
- De Gregori, W. (1999). *La construcción del poder de tus tres cerebros*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Dirssen, M. (2018). *Cómo aprende (y recuerda) nuestro cerebro*. Barcelona: Bonallettera Alcopmpaz, S. L. .
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona : Kairós.
- Gómez, F.–B. J. (2017). La Decisión de Inversión en Entorno de Riesgo. Estudios Empresariales, nº 107, 2.001 (Tercer Cuatrimestre). En J. A. Fernando Gómez–Bezares, *Finanzas de Empresas (Selección de lectura)* (págs. 22-37). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Herculano-Houzel, S. (2018). *la ventaja humana*. Barcelona : Biblioteca Buridan.
- Laza, S. (15 de Marzo de 2016). *Noradrenalina. Aversión a las Pérdidas y Neurofinanzas*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/noradrenalina-aversion-las-perdidas-neurofinanzas>.
- Morán, P. M. (2019). *Repositorio Comillas*. Madrid : Universidad Pontificia Comillas .
- Moreno, R. (SF). *¿Cómo tomamos decisiones? Los mecanismos neuronales de la elección* . Barcelona : Bonallettera Alcopmpaz, S.L.
- Pereda, I. (2018). *El mapa del cerebro. Un paseo anatómico por la máquina de pensar* . Barcelona : Bonallettera Alcopmpaz, S. L.
- Sepulcre, J. (2018). *Redes Cerebrales y Plasticidad Funcional*. Barcelona: Bonallettera

# Educación en las ciencias sociales

---



**Capítulo 11. Estrategia pedagógica basada en el escape room desde la línea  
financiera para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
UNISANGIL sede Yopal**

Johana Alexandra Bayona Albarracín<sup>1</sup>, Lina Marcela Corredor Ramírez<sup>2</sup>

### **Introducción**

La relación enseñanza-aprendizaje es dirigida principalmente por el docente, en donde éste debe aplicar variedad de utillajes pedagógicos que le faciliten la interacción con sus alumnos para aumentar de forma significativa la estimulación o el interés en el aprendizaje (Torres y Velandia, 2017). De allí que vale la pena la utilización de estrategias pedagógicas que traen consigo recursos que motiven al estudiante hacia el aprendizaje autónomo. En palabras de Cautelli y Fernández, (2016) se sostiene que la motivación exige al docente universitario mayor flexibilidad, apertura cognitiva y afectiva al otro, centrado en la búsqueda de formas más ricas y plurales en el trabajo pedagógico. En este caso vale la pena mencionar lo manifestado por (Escalada S. & Cachimuel T., 2019), recurriendo a lo dicho por Frontera en 2018, quien puntualiza que la metodología seleccionada por el docente es decisiva, se propone metodologías activas que apoyen al docente en su práctica cotidiana.

En torno a la praxis y su análisis el accionar recae en la línea profesional financiera dado se necesitan generar mejores habilidades en torno al uso en contexto de aspectos conceptuales que le permitan hacer uso eficiente de la lógica matemática como un insumo básico en el análisis de casos puntuales presentados en las empresas, problema que no es ajeno a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA), (Amaya A., 2019). En un estudio de investigación donde se identifican los factores que obstaculizan de enseñanza – aprendizaje, en estudiantes del programa de administración financiera, se toma el problema desde tres enfoques, en el sociocultural la investigación señala factores actitudinales entre los cuales cabe señalar a la falta de espíritu investigativo, bajos niveles de disposición para construir conocimiento de forma autónoma, la falta de hábitos de lectura y la muy escasa disposición para construir conocimiento de forma autónoma. Por tal motivo se hace necesario analizar herramientas de gamificación como estrategia

---

<sup>1</sup> Contador Público, Magister en Derecho con énfasis en Tributación. Correo electrónico: [alexandrabayonaalbarracin@gmail.com](mailto:alexandrabayonaalbarracin@gmail.com)

<sup>2</sup> Contador Público, Especialista en Finanzas. Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Fundación Universitaria de San Gil UNISANGIL sede Yopal. Correo electrónico: [lcorredor@unisangil.edu.co](mailto:lcorredor@unisangil.edu.co)

pedagógicas en el desarrollo de habilidades de la línea financiera en estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA) de UNISANGIL sede Yopal, dado que es un proceso de intervención donde el docente permite que su práctica sea objeto de análisis y el estudiante favorece que su aprendizaje sea objeto de seguimiento y significación, se aplica el enfoque cualitativo desde una praxis de investigación acción participativa. De tal forma que se logró diseñar una herramienta pedagógica que le propone al estudiante una forma diferente de adquirir conocimientos y de generar las competencias necesarias para su vida profesional.

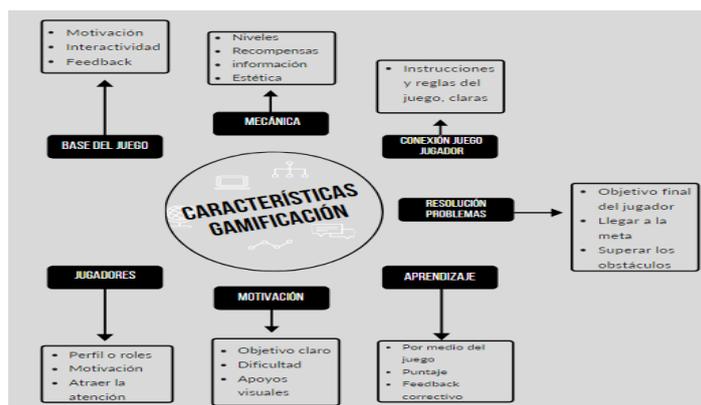
## **Fundamentación teórica**

### **Noción conceptual de la estrategia pedagógica**

Actualmente las estrategias pedagógicas están enmarcadas en las técnicas, métodos y objetivos de aprendizaje que persigue el docente para desarrollar las competencias en los educandos que van desde utilizar procedimientos para resolver una tarea concreta, analizar las ventajas y desventajas de utilizar un procedimiento u otro o, la reflexión para saber cuándo y porqué es útil utilizar aquella técnica o aquel procedimiento; Para eso enseñamos a los alumnos a planear su actuación, a mantener el control del proceso a medida que resuelve la labor y apreciar la forma en que esta labor se ha hecho (Monereo et al., 1999)

Según Gabe Zichermann y Christopher Cunningham (2011) la gamificación es un proceso que hila los saberes pre-adquiridos con las estrategias que el mismo jugador plantea dentro del cual debe tomar decisiones que los lleve a resolver los retos generados dentro de la dinámica del juego de manera que se logre una motivación en el mismo estudiante creando un ambiente de aprendizaje más dinámico y atractivo; para entender mejor la gamificación y sobre todo su uso en el ámbito de la educación es necesario conocer una serie de elementos que suelen estar presentes en la didáctica. Kapp (2012) señala algunas de las características de la gamificación, muchas de ellas compartidas por Zichermann y Cunningham (2011), Padilla, Halley y Chantler (2011) y utilizadas en el desarrollo del proyecto de Díaz Cruzado, J. y Troyano Rodríguez, Y. (2013) señaladas a continuación (Figura N. 1)

Figura N° 1. Características de la gamificación



Fuente: Equipo investigador Adaptado de Díaz Cruzado, J. y Troyano Rodríguez, Y. (2013)

Cabe mencionar que, el uso de la gamificación ha sido incrementado en el ambiente educativo como herramienta de aprendizaje en las diferentes materias o asignaturas de la malla curricular, pero también está siendo aplicada en el desarrollo de las actitudes del estudiante frente al trabajo autónomo (Caponetto; Earp; Ott, 2014), de hecho Carolei (2016), argumenta que la gamificación debe establecerse como un proceso que transforme el proceso de enseñanza aprendizaje institucional, de tal manera que se aprovechen las numerosas investigaciones que argumentan los diferentes beneficios de la implementación de la gamificación llegando a que cada materia en cada una de sus clases implemente actividades gamificadas como estrategias de aprendizaje didácticas (Tori, 2016), teniendo en cuenta las necesidades del estudiante dado que, éste necesita saber que lo que aprende le sirve para la vida práctica, que sus opiniones son válidas y respetadas, que tienen la posibilidad de crear nuevas herramientas, tomar decisiones, cooperar y competir (Prensky 2005).

### **Escape Room como herramienta pedagógica**

Comenzaremos por describir la estructura de creación de un Escape Room, en primer lugar, se debe realizar una presentación y un diseño del juego, con imágenes y colores que llamen la atención de los estudiantes o jugadores, esto crea una conexión juego-jugador, para lograr tener esto, se necesita realizar una narrativa que describa paso a paso como se va a desarrollar la actividad, cuales son las reglas del juego, que material de apoyo (imágenes, videos, audios, documentos). (Cruzado, et al., 2013). (Ver figura 2).

Figura N° 2 Creación de un Escape Room



Fuente: (Yu-kai, 2013; Sudarshan, 2013; Tecnológico de Monterrey, 2016.P 11.)

A su vez, Borrego et al. (2016) muestra una experiencia positiva con los Escape Room, demostrando que esta técnica fomenta la motivación de los estudiantes universitarios del Grado en Ingeniería Informática, permitiendo trabajar contenidos propios de asignaturas vinculadas a computación. A su vez, Eukel et al. (2017) plantean un estudio basado en el diseño de un Escape Room, que promueve el conocimiento sobre el manejo de la diabetes en estudiantes de farmacia. Como se puede observar, ambas experiencias han sido desarrolladas con estudiantes vinculados a la formación de pregrado, destacando el potencial de esta técnica para la educación superior. (Sierra Daza, y Fernández Sánchez. 2019).

### Línea financiera Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

A medida que nos adentramos en el tema de las estrategias pedagógicas, sus características y el alcance que tienen dentro del contexto de la educación superior se hace relevante mencionar la Taxonomía de Bloom que desde su creación en 1956 ha servido para evaluar el nivel de conocimiento adquirido en un área o cátedra y que a través de la historia ha evolucionado al compás vertiginoso tanto de la educación como del desarrollo del ser humano. Es así como en la era digital esta Taxonomía es empleada como referente para la elaboración y ajustes a la malla curricular y a su vez para la elaboración de los objetivos de aprendizaje; además permite conocer y desarrollar diferentes mitologías y estrategias para medir e identificar las capacidades adquiridas por los estudiantes durante

el desarrollo de su carrera profesional. (Cuenca, 2021; Masapanta y Velázquez, 2018; Churches, 2009; Fuller, 2007; Bloom, 1990).

Igualmente, la Taxonomía de Bloom ordena un conjunto de habilidades intelectuales desde un nivel simple hacia la complejidad. Además de ser jerárquico es acumulativo, puesto que para avanzar un nivel el estudiante tiene que dominar el nivel anterior (Barcia Menéndez, Carvajal Zambrano, Barcia Menéndez, y Sánchez García, 2017). Por esta razón Las competencias son transversales al currículo y al conocimiento y pueden clasificarse en competencias profesionales, valorativas, cognitivas y comunicativas. Es aquí donde el currículo interpreta, desarrolla y actualiza la propuesta educativa orientada por los principios, valores y la misión de la Institución para realizar procesos de formación integral; amparada en el Modelo Pedagógico, el sistema de evaluación y autorregulación, y los planes de estudio. Un ejemplo de estas competencias que los investigadores quieren socializar con el lector es la competencia profesional (ver tabla N°1) donde se relaciona la transversalidad entre los contenidos temáticos de la línea financiera frente a las competencias establecidas por UNISANGIL.

Tabla N° 1 Temas de la línea financiera adoptadas en la estrategia pedagógica

COMPETENCIA PROFESIONAL			
FACULTAD	COMPETENCIAS UNISANGIL	TEMÁTICA	ACTIVIDADES QUE POTENCIAN LA COMPETENCIA
<b>Perfil Profesional</b>			
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	Analizar situaciones económicas y tomar decisiones	Inversión, financiamiento y operación de la empresa	Manejo de conversión de tasas de interés, tablas de amortización de la deuda, Aplicación de herramientas presupuestales para la planeación y control de las actividades empresariales, función financiera y toma de decisiones por medio del manejo de casos reales

Fuente: elaboración equipó investigador basado en la malla curricular de la FCEA UNISANGIL sede Yopal línea financiera 2020.

El resultado de las competencias mencionadas en la tabla N°1 pertenece al desarrollo en los estudiantes del pensamiento crítico y constructivo capaz de relacionar el conocimiento y los métodos aprendidos con la realidad por intermedio de las estrategias pedagógicas, favoreciendo las competencias relacionadas con el Saber, Saber hacer y Saber hacer en contexto; por esta razón se da una relación estrecha entre, las competencias establecidas por UNISANGIL y la propuesta de gamificación (Escape Room) que constituyen una estrategia de articulación entre la educación y sus actores. En

UNISANGIL el Modelo Pedagógico articula el enfoque constructivista, dinamizado desde las competencias necesarias para aprender o competencias cognitivas. El modelo asume la teoría de la modificabilidad cognitiva estructural, logrado a partir de la mediación en un proceso intencionado en la experiencia del aprendizaje (PEI, Pág. 63) Abordar la gamificación como una estrategia Pedagógica que valide las competencias desde el aula de clase, hace que las metodologías tradicionales de enseñanza estén totalmente reformuladas con una visión llena de posibilidades, herramientas, juegos y competencias que hacen que la mediación entre el estudiante, el docente y las competencias que se quieren evaluar sean de un corte más atractivo y lúdico para todos los participantes. Por esta razón una de las herramientas que se trabajó en el desarrollo de esta investigación fue el Escape Room.

La gamificación puede ser empleada para soportar la capacidad de toma de decisiones (Arias, Bustinza & Djundubaev, 2016; Hamari, 2015), por medio de un proceso divertido y motivante como la creación de Escape Room (Hamari, 2015; Huotari & Hamari, 2012). Asimismo, procura que las personas por medio de las mecánicas de juego puedan resolver problemas propuestos por un gamificador o en este caso por el equipo investigador, quienes hacen parte de las asignaturas de la línea financiera (Gros-Salvat, 2014; Zichermann & Cunningham, 2011). Aunada a estas dos intenciones —la toma de decisiones y la resolución de problemas—, se espera que la gamificación comprometa a los estudiantes con aprender, sin que la relación enseñanza-aprendizaje se considere aburrida, obligatoria y tediosa (Kapp, 2012).

### **Diseño metodológico**

La investigación se realizó a partir de una metodología cualitativa desde una praxis de investigación acción participativa, debido a, que es un proceso de intervención donde el docente permite que su praxis sea objeto de análisis y el estudiante favorece que su aprendizaje sea objeto de seguimiento y significación. En este sentido vale la pena acudir a las fases que plantea (Martí, s.f) Donde se menciona en término del autor como el esqueleto mencionando este proceso.

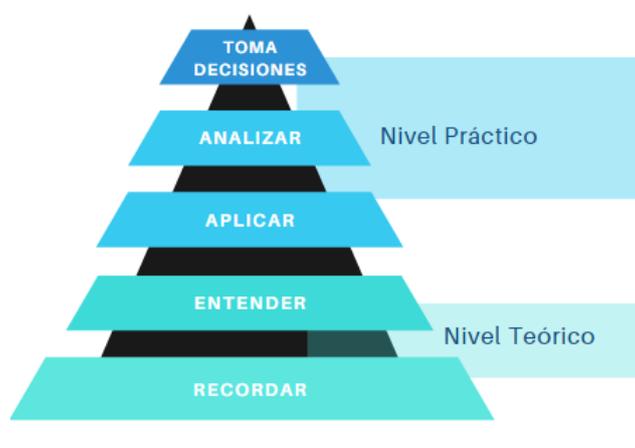
De modo minucioso, la metodología parte con dos diagnósticos uno teórico y otro práctico, aplicado a los estudiantes de últimos semestres de Contaduría Pública y Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa (FCEA) de UNISANGIL sede Yopal desde fuente el registro otorgado por las direcciones de los mismos programas; la base teórica mide las competencias de recordar y entender

los conceptos básicos de la línea financiera de la (FCEA), la parte práctica está conformada por una serie de ejercicios que identifican si el estudiante aplica y analiza los conocimientos que hacen parte de las asignaturas de la línea financiera con el objetivo de tomar decisiones en el desarrollo de los ejercicios planteados; esto se realiza para medir el nivel de competencias financieras que el grupo de estudio ha adquirido en el transcurso de su carrera universitaria y así precisar las estrategias que los estudiantes toman para tomar decisiones. Se continúa con el diseño de los Escape Room basados en las competencias y los temas establecidos en las mallas curriculares de las materias pertenecientes a la línea financiera. Prosigue la validación de las herramientas pedagógicas diseñadas, con el mismo grupo de estudiantes y, finalmente se logra obtener las diferentes apreciaciones de los estudiantes en cuento a la aplicación de la misma.

### Resultados y discusión

En este aparte el lector encontrará los resultados que se han obtenido a partir de la aplicación de la teoría de la línea financiera contenidas en la malla curricular de FCEA sede Yopal. Se obtiene un diagnóstico dividido en dos partes; por un lado, la parte 1: teoría, la cual está encaminada a identificar competencias del recordar y entender en los estudiantes; por otro lado, la parte 2: práctica, que busca en el desarrollo de ejercicios prácticos, identificar las competencias de aplicar, analizar y toma de decisiones. Finalmente, se presenta el diseño de la estrategia pedagógica basada en la metodología de gamificación denominada Escape Room Sol Llanero y Joyería El Rubí.

Figura N° 3 Pirámide competencias gamificación



Fuente equipo investigador (2020).

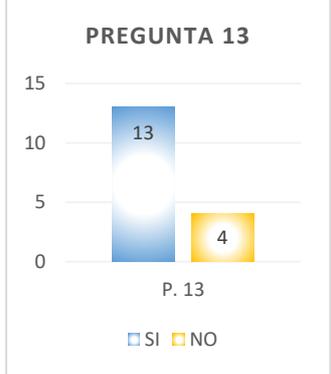
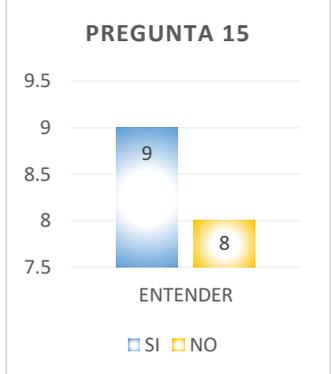
El resultado de la figura 3. se utilizó en el diagnóstico aplicado a la población objeto de estudio con lo cual se obtuvo la información necesaria para el diseño de dos estrategias de gamificación denominada Escape Room (Sol Llanero y Joyería el Rubí).

### **Análisis univariado del diagnóstico teórico sobre la línea financiera.**

El análisis univariado del diagnóstico teórico sobre la línea financiera se presenta en tablas de frecuencias y se obtiene a partir de la interpretación de las respuestas de los estudiantes a aquellas preguntas formuladas en el diagnóstico (parte 1: Teoría), las cuales son tomadas de los temas que se tratan en la guía cátedra de las materias de matemática financiera, presupuestos y análisis financiero, presentados en la tabla N°1. De tal manera que, se logra presentar el nivel de competencias que poseen los estudiantes objeto del estudio (Ver figura 3).

Tabla N° 2 Diagnóstico Parte 1: Teoría

Tema	Análisis Univariado	Gráfica de resultados						
1. ¿Qué es la matemática financiera?	Se evidencia que, de 17 estudiantes, 7 poseen la competencia de recordar el concepto de matemática financiera, sin embargo 10 de los estudiantes no la poseen. Lo anterior evidencia que en el 59% de la población tiene dificultades con buscar cambios en los resultados económicos de la empresa con la toma de decisiones basadas en la matemática financiera, la cual es una “competencia cognitiva de saber” establecida en la guía cátedra de los programas objeto de estudio.	 <p><b>PREGUNTA 9</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Frecuencia</th> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>10</td> </tr> </table>	Respuesta	Frecuencia	SI	7	NO	10
Respuesta	Frecuencia							
SI	7							
NO	10							
2. Son características del dinero, excepto: a) Divisibilidad. b) Homogeneidad. c) Elasticidad. d) Unidad de cuenta. e) No sabe/No responde	De los resultados obtenidos de la presente pregunta se identifica que tan sólo 5 estudiantes de los 17 participantes logran entender las características del dinero, por lo cual se observa que 12 de ellos tiene falta de la competencia profesional encaminada al perfil ocupacional en cuanto a verificar si el proyecto es viable o no a nivel financiero.	 <p><b>PREGUNTA 10</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Frecuencia</th> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>12</td> </tr> </table>	Respuesta	Frecuencia	SI	5	NO	12
Respuesta	Frecuencia							
SI	5							
NO	12							

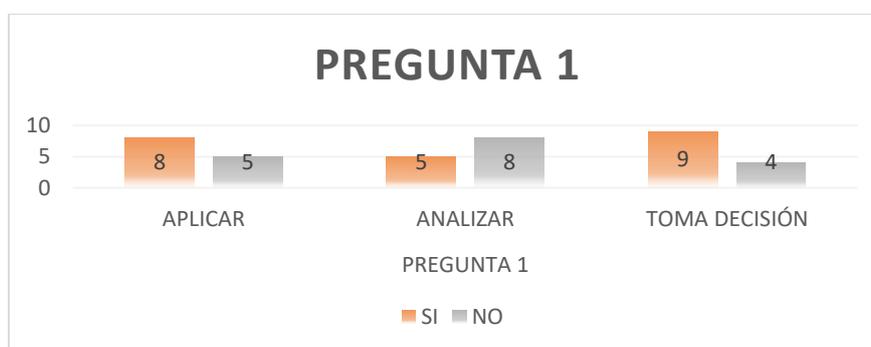
Tema	Análisis Univariado	Gráfica de resultados						
<p>3. Mencione si la siguiente afirmación es Falsa o Verdadera. El valor presente de una inversión es cuando calculamos el valor actual que tendrá una determinada cantidad que recibiremos o pagaremos en un futuro, en el periodo acordado. El valor futuro es el valor alcanzado por un determinado capital al final del período determinado.</p> <p>a) Verdadero                      b) Falso                      c) No sabe/No responde</p>	<p>13 estudiantes del total de la población objeto de estudio, tienen la competencia de entender el valor presente de las inversiones y el valor futuro del capital, con lo cual se evidencia que, poseen dentro de su perfil ocupacional, la competencia de verificar si el proyecto es viable o no a nivel financiero.</p>	 <p><b>PREGUNTA 13</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>4</td> </tr> </table>	Respuesta	Cantidad	SI	13	NO	4
Respuesta	Cantidad							
SI	13							
NO	4							
<p>4. El indicador de margen de utilidad bruta está representado por el 40% lo cual indica que por cada peso de las ventas netas en el periodo la utilidad bruta correspondió a \$0,4. Para mejorar ese margen de utilidad la empresa debe considerar:</p> <p>a) Revisar el costo de producción                      b) Optimizar los gastos de administración y ventas                      c) Aumentar ingresos no operacionales                      d) Todas las opciones son correctas                      e) No sabe/No responde</p>	<p>De los resultados obtenidos de la presente pregunta se identifica que tan sólo 9 estudiantes de los 17 participantes logran entender indicadores financieros, por lo cual se observa que 8 de ellos tiene falta de la competencia profesional encaminada al perfil ocupacional en cuanto a utilizar el análisis financiero como herramienta en proyectos de crecimiento empresarial.</p>	 <p><b>PREGUNTA 15</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>8</td> </tr> </table>	Respuesta	Cantidad	SI	9	NO	8
Respuesta	Cantidad							
SI	9							
NO	8							

Fuente: Elaboró equipo investigador basado en diagnóstico 1: teoría.

### **Análisis univariado del diagnóstico práctico de las competencias de la línea financiera**

El análisis univariado del diagnóstico práctico sobre la línea financiera de igual manera que la teórica, se presenta en tablas de frecuencias y se obtiene a partir de la interpretación de las respuestas de los estudiantes a aquellas preguntas formuladas en el diagnóstico (parte 2: Práctica), las cuales son tomadas de los temas que se tratan en la guía cátedra de las materias de matemática financiera, presupuestos y análisis financiero (ver tabla N° 1). El diagnóstico práctico está encaminado para verificar si los estudiantes poseen o no las competencias de aplicar, analizar y toma de decisiones (Ver figura 3), se relacionan los resultados obtenidos

Figura N°4 Pregunta 1



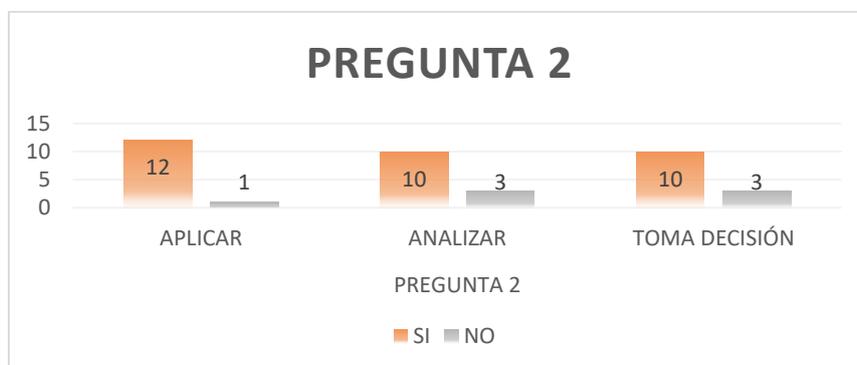
Fuente: Elaboró equipo investigador basado en diagnóstico 2: práctica

El contenido tratado en la pregunta número 1 habla sobre la asignatura de matemática financiera trabajando los temas de tabla de amortización y tasas de interés, en donde dos entidades financieras le entregan la información del valor del crédito, el plazo de pago, la tasa efectiva Anual, el número de pagos en el año y la frecuencia de los mismo, con la cual el estudiante debe realizar la tabla de amortización y la conversión de la tasa de interés, para establecer cuál de las dos entidades financieras ofrece mayores beneficios financieros.

Basado en lo anterior la gráfica N°4 muestra que de los 13 estudiantes que aplicaron el diagnóstico, 5 estudiantes no poseen la competencia de aplicar los conocimientos teóricos que adquirieron en el transcurso de la asignatura, 8 estudiantes no tienen la competencia de analizar los resultados de la aplicación del saber hacer en contexto y 4 estudiantes no tomaron la decisión de forma hábil con la información suministrada en el diagnóstico, de modo que se concluye que los estudiantes objeto de estudio no tienen en

su totalidad la competencia interpretativa para aplicar conocimientos de matemática financiera apoyados en los sistemas de información financiera para la toma de decisiones.

Figura N°5 Pregunta 2



Fuente: Elaboró equipo investigador basado en diagnóstico 2: práctica

La pregunta 2 es la continuidad de la pregunta 1, dentro de la exposición de caso se plantea la necesidad de realizar la proyección de ventas de un nuevo producto con el uso de las cédulas presupuestales bajo los supuestos de ventas por mayor y al detal, ventas por locales y por vendedores y así, identificar si serán suficientes los ingresos para cubrir los intereses financieros generados en el crédito bancario. De los 13 estudiantes que aplicaron el diagnóstico, 1 no posee la competencia de aplicar el conocimiento, y 3 no poseen las competencias de analizar y de tomar decisiones; de lo cual se infiere que, a pesar de que el 93% de los estudiantes son competentes en aplicar herramientas presupuestales para la planeación y el control de las actividades empresariales, sin embargo, cuando se trata de analizar y tomar decisiones en cuanto a competencias el porcentaje disminuye aparentemente en una medida no muy considerable, pero si importante para la investigación pues existe una deficiencia para Comprender que la planeación efectiva conlleva a una adecuada optimización administrativa.

Figura N°6 Pregunta 3



Fuente: Elaboró equipo investigador basado en diagnóstico 2: práctica

Continuando con el diagnóstico en la pregunta 3, los estudiantes deben aplicar los conocimientos para hallar el estado de resultados proyectado tomando la información obtenida en la pregunta 2. Todo lo anterior, con el objetivo de analizar la proyección de las utilidades y los gastos para tomar decisiones en cuanto a la viabilidad del lanzamiento del nuevo producto y a optar por el crédito financiero. De tal forma que, para lograr una efectiva decisión se debe aplicar razones financieras conocimiento obtenido en la materia análisis financiero. De los 13 estudiantes, 11 no poseen la competencia de aplicar el conocimiento, 12 no analizan los resultados y 6 toman decisiones perjudiciales, por lo cual se infiere que los estudiantes tienen problemas con Interpretar y analizar información financiera a través del dominio y comprensión de los conceptos fundamentales de análisis financiero.

### **Triangulación de la línea financiera y el diseño Escape Room**

Comenzaremos por la triangulación de la teoría de la Taxonomía de Bloom con las competencias utilizadas en la línea financiera de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA) de UNISANGIL sede Yopal, de lo cual se obtuvo una pirámide de competencias compuesta por dos niveles el práctico y el teórico, los cuales contienen el primero las competencias de recordar y entender y el segundo nivel las competencias de aplicar, analizar y tomar decisiones. La pirámide se debe entender en que no es necesario aplicar todas las competencias con una sola herramienta pedagógica debido a que la gamificación es tan amplia que se pueden alcanzar por medio de diferentes herramientas de forma separada o grupal.

A su vez con la aplicación del diagnóstico se evidencia que los estudiantes que ya cursaron la línea financiera en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA) de UNISANGIL sede Yopal, poseen las competencias relativas al nivel teórico, por esta razón el equipo investigador enfoca el Escape Room dentro de las competencias que se comprenden en el nivel práctico (ver figura N°3)

Los Escape Room se diseñaron teniendo en cuenta el análisis previo de las competencias necesarias a fortalecer, utilizando una narrativa acorde con la línea financiera en donde el estudiante se identifica con un personaje, y tiene un rol específico dentro del desarrollo del juego y se puede identificar dentro de un contexto realista donde recibe tareas y órdenes que deben ser realizadas, para poder pasar al siguiente reto y al final obtener la recompensa; Lo que “favorece el aprendizaje de contenido declarativo, la

asociación de dos o más conceptos, ideas o hechos.”. (Tecnológico de Monterrey, 2016, p. 13).

Una de las estrategias creadas por el equipo investigador se llama “Sol llanero” donde el estudiante debe analizar la información financiera pertinente para resolver el problema y determinar cuál entidad bancaria da mejores beneficios en la solicitud de un crédito para la adquisición de una nueva maquinaria aplicando las competencias adquiridas en el nivel teórico; en el avance del juego se encontraran con ejercicios que fortalecen las competencias del nivel práctico basadas en el análisis de resultados del saber hacer en contexto y tomar decisiones relacionadas con la información suministrada en el Escape Room; a medida que se avanza en la herramienta pedagógica el jugador se encontrara con candados que contestados de manera correcta le permitirán pasar a la siguiente habitación (ver figura N°7).

Figura N°7 Estructura Escape Room Sol Llanero



Fuente: Escape Room Sol Llanero elaborado por el equipo investigador

Tras la elección de la decisión final sobre cual entidad bancaria es más favorable para la empresa, los estudiantes proceden a realizar una realimentación de las respuestas correctas de cada una de las pistas, y el grupo ganador es recompensado. Por último, se solicita a los estudiantes una crítica personal sobre la experiencia vivida con el Escape Room por medio de la aplicación Google Formularios.

El diseño del Escape Room llamado Joyería El Rubí está basado en las competencias prácticas y teóricas de la taxonomía de Bloom, específicamente en la comprensión de conceptos de costos para su posterior aplicación en las diferentes etapas del presupuesto y así lograr la planeación y el control de las actividades empresariales; el

objetivo general del Escape Room es proyectar el estado de resultados de una empresa si decidiera lanzar un nuevo producto al mercado. Los estudiantes deben pasar por los departamentos de ventas, producción, financiera y por la gerencia, pero, para lograrlo deben resolver unos candados con datos específicos que encontrará a través del recorrido de aprendizaje.

Figura N°8 Escape Room Joyería El Rubí



Fuente: Escape Room Joyería El Rubí elaborado por el equipo investigador

De igual manera, al llegar al último cuarto de escape, luego de haber superado todas las pruebas y de abrir los candados correspondientes las cuales están ligadas con las competencias de aprendizaje, el jugador obtiene la recompensa esperada en el departamento de tesorería por parte del propio gerente de la empresa.

## Conclusiones

Al finalizar la investigación se logró diseñar una herramienta pedagógica que le propone al estudiante una forma diferente de adquirir conocimientos en la línea financiera de la FCEA de UNISANGIL sede Yopal, que le facilite generar las competencias necesarias para su vida profesional. Por medio del Escape Room se genera en el estudiante un ambiente motivador que le permite jugar y aprender en el mismo entorno. Los retos planteados por el equipo investigador se enfocaron en las competencias financieras profesionales que tienen mayor probabilidad de aplicación en el contexto real. A medida que se avanza en el desarrollo de la estrategia pedagógica el estudiante sin saberlo desarrolla competencias relevantes encaminadas a la toma de decisiones el cual es objetivo principal del perfil profesional de la FCEA de UNISANGIL.

El resultado de la investigación permite que estudiantes tanto de UNISANGIL en sus demás sedes incluso en otras IES lo implementen en el desarrollo de sus actividades

académicas como una herramienta pedagógica, está fundamentado que, si se cumple la condición de crear un Escape Room con el objetivo de las competencias que se quieren desarrollar de forma clara, los resultados serán positivos. De igual manera, se logra argumentar que la aplicación puede ser generalizable para otras líneas del conocimiento contenidas en los diferentes planes de estudios en la educación superior.

## Referencias

- Barcia Menéndez, J. j., Carvajal Zambrano, B. T., Barcia Menéndez, C. R., y Sánchez García, E. G. (2017). El proceso de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior. La dinámica de los componentes didácticos en sistemas de clases. Manabí, Ecuador: Mar Abierto.
- Bloom, B. (1990). Taxonomía de los objetivos de la educación. Buenos Aires: El Ateneo.
- Borrego, C., Fernández, C., Robles, S., y Blanes, I. (2016). Room escape en las aulas: actividades de juegos de escape para facilitar la motivación y el aprendizaje de las ciencias de la computación. *Revista del Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació*, 3, 1-7
- Churches, A. (01 de octubre de 2009). Taxonomía de Bloom para la Era Digital. Recuperado el 06 de abril de 2020, de Eduteka: <http://eduteka.icesi.edu.co/articulos/TaxonomiaBloomDigital>
- Conferencia mundial sobre la educación superior - 2009: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. (Sede de la UNESCO, París, 5-8 de julio de 2009). *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)* [online]. 2009, v. 14, n. 3 [Accedido 4 agosto 2021], pp. 755-766. Disponible en: <<https://doi.org/10.1590/S1414-40772009000300013>>. Epub 15 Dic 2009. ISSN 1982-5765. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772009000300013>.
- CUENCA, Alex A. ALVAREZ, Mauricio. ONTANEDA, Luis J. ONTANEDA, Elvis A. ONTANEDA, Sybel E. La Taxonomía de Bloom para la era digital: actividades digitales docentes en octavo, noveno y décimo grado de Educación General Básica (EGB) en la Habilidad de «Comprender». *Revista Espacios*, 42 (11) 2021. DOI: 10.48082/espacios-a21v42n11p02 recuperado de <http://revistaespacios.com/a21v42n11/a21v42n11p02.pdf>
- Eukel, H. N., Frenzel, J. E., & Cernusca, D. (2017). Educational Gaming for Pharmacy Students Design and Evaluation of a Diabetes hemed Escape room. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(7), 62-65. doi: <https://doi.org/10.5688/ajpe8176265>
- Fuller, U., Johnson, C., Ahoniemi, T., Cukierman, D., Losada, I., Jackova, J., . . . Thompson, E. (2007). Developing a Computer Science-specific. 152-170. Obtenido de <https://www.cs.kent.ac.uk/pubs/2007/2798/content.pdf>
- García, L. (2019). Scape Room como propuesta de gamificación en educación. *Universidad Isabel I (España). Revista Educativa Hekademos*, 27, Año XII, diciembre 2019. [71-79]. ISSN: 1989-3558. Obtenido de <https://hekademos.com/index.php/hekademos/article/view/17/7>
- Hargreaves, A. (2003). Enseñar en la sociedad del conocimiento. Barcelona. Octaedro. S.L. ISBN 84-8063-578-9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7081446>
- Ibáñez, M. B. (2016). Gamificación en la educación. En *Actas de la VIII Jornada profesional de la red de bibliotecas del Instituto Cervantes. Gamificación: el arte de aplicar el juego en la biblioteca* (1-6). Madrid: Instituto Cervantes.
- Masapanta, S., y Velázquez, J. (2017). Primeros pasos para una mejora en el uso de la taxonomía de Bloom en la enseñanza de la informática. *Iberoamericana de Informática Educativa*, 1-12.
- Nebot, P. D. D., & Campos, N. V. (2017). Escape Room: gamificación educativa para el aprendizaje de las matemáticas. *Suma: Revista sobre Enseñanza y Aprendizaje de las Matemáticas*, 85, 33-40.
- Oliva, H. (2017). La gamificación como estrategia metodológica en el contexto educativo universitario. *Realidad y Reflexión*, 44(0), 29-47. <https://doi.org/10.5377/ryr.v44i0.3563>
- Pisabarro, A. M. y Vivaracho, C. E. (2018). Gamificación en el aula: gincana de programación. *ReVisión*, 11(1), 85-93.
- Rodríguez, F. y Santiago, R. (2015). Gamificación: Cómo motivar a tu alumnado y mejorar el clima en el aula. Barcelona: Editorial Océano.
- Sierra Daza, María Caridad, & Fernández-Sánchez, María Rosa. (2019). Gamificando el aula universitaria. Análisis de una experiencia de Escape Room en educación superior. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 18(36), 105-115. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20191836sierra15>
- Scott, A. y Neustaedter, C. (2013). *Analysis of gamification in education*. Surrey: Connections Lab: Simon Fraser University.

- Tecnológico de Monterrey. (septiembre, 2016). Observatorio de innovación educativa. Gamificación en la educación. Edu Trends, Año 3, número 9, septiembre 2016, publicación tetramestral, editada por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey.  
<https://static1.squarespace.com/static/53aadf1de4b0a0a817640cca/t/61128f7947dc6168758053c2/1628606333086/09.+EduTrends+Gamificaci%C3%B3n.pdf>
- UNISANGIL, Fundación Universitaria de San Gil (2017). Proyecto Educativo del Programa de contaduría pública. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FCEA). Documento maestro.
- Zepeda-Hernández, S., Abascal-Mena, R. y López-Ornelas, E. (2016). Integración de la gamificación y el aprendizaje activo en el aula. Ra Ximhai, 12(6), 315-325. Disponible en: <https://goo.gl/pzA7pR>
- Torres, J.M.P. y S.R Velandia, Influencia de las Estrategias Pedagógicas en los Procesos de Aprendizaje de los Estudiantes de una Institución de Básica Primaria de la Ciudad de Bucaramanga, Puente, 7(2), 117-130 (2017)



UNISANGIL

---