

 **UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA

CONGRESO INTERNACIONAL EN  
**GESTIÓN ORGANIZACIONAL**  
UCUNDINAMARCA ♦ Generación Siglo XXI

**UCUNDINAMARCA**  
Generación Siglo XXI

SISTEMA GESTIÓN DE LA CALIDAD  
CONSTRUCCIÓN Y CONSOLIDACIÓN ENTRE TODOS

Institución de educación superior sujeta a inspección y vigilancia por el Ministerio de Educación Nacional

ISSN 2500-7246 (On line)

## DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

### VICERRECTOR ACADEMICO

Dr. Orlando Blanco Zúñiga

### DIRECTOR DE INVESTIGACION UNIVERSITARIA

Dr. José Zacarías Mayorga Sánchez

### DIRECTOR DEL CONGRESO

Dr. Félix Gregorio Rojas Bohórquez

### COORDINADORES DE PROGRAMA

Luz Mireya Rincón Mora  
Marlon Jhonnatan Rodríguez Gutiérrez  
Miguel Alejandro Flechas Montaña  
Luís Eduardo Barrero Córdoba  
Omar Fernando Muñoz Dimaté  
Cesar Alberto Wilches Martínez  
Manuel Ernesto Romero Vargas  
Óscar Arnulfo Carrillo

### COORDINADOR DEL CONGRESO

Carlos Arturo Narváez Benavides

### COMITÉ ACADÉMICO

Yudy Marlen Bonilla Bonilla  
Elizabeth Ann Escobar Cazal  
Olga Liliana Gutiérrez Castaño  
Sandra Milena Melo Perdomo  
Darío Benavides Pava

### COMITÉ DE LOGÍSTICA

Yudy Marlen Bonilla Bonilla  
Sandra Milena Melo Perdomo  
Luz Mireya Rincón Mora

### COMITÉ DE MERCADEO

Yudy Marlen Bonilla Bonilla  
Luz Mireya Rincón Mora  
Fernando Chaparro Rosas

### COMITÉ EDITORIAL

Yudy Marlen Bonilla Bonilla  
Elizabeth Ann Escobar Cazal  
Luz Deicy Flórez Espinal

### COMITÉ ORGANIZADOR DEL CONGRESO

Líderes e investigadores de los grupos de investigación Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables: ARADO, Los Acacios, DOPyS, TEMCON, ADCUN, DEMCUN, PROCEM, ADCODER y GREICO.

### APOYO LOGÍSTICO DEL CONGRESO

Estudiantes Programa Administración de Empresas, sede Chía:  
María Adíela Gómez Rodríguez  
Natalia Andrea Rodríguez Murcia  
Marjorie Montoya Misas  
Dayanna Sanabria Manrique  
Yibeth Eliana Montaña Ávila  
Íngrid Niguereth Miranda Aguilar  
Lina María León Mortigo  
Ingrid Tatiana Bello Barreto

Juan Francisco Guarnizo naranjo  
Viviana Piraquive  
Juan Felipe cárdenas Segura  
Maria Camila Cifuentes García  
Yenny Paola Ávila González  
Astrid Natalia Torres Tuta  
Lady Natalie Fuentes  
Erika Briceida Chacón Pinzón  
Jenyfer Lorena Rodríguez Candil  
Cristian Santiago Quecan Herrera

# INTRODUCCIÓN

## CONTENIDO

### Ponencias

#### ***1. Eje temático en Desarrollo Organizacional***

1.1. Los entornos organizacionales de la Región del Sumapaz, municipios Arbeláez, Fusagasugá, Pasca.

1.2. Impacto por Intervenciones realizadas a Entidades Sin Ánimo de Lucro Fusagasugá - Provincia del Sumapaz.

1.3. Asesorías y capacitaciones a entidades sin ánimo de lucro y microempresas de la provincia del Sumapaz 2016

#### ***2. Eje temático en Administración de las Organizaciones en el Contexto Global***

2.1. Estado de la aplicación de la planeación estratégica en una empresa del sector lácteo. Un referente para su proceso de mejoramiento.

#### ***3. Eje temático en Gestión contable y Financiera***

3.1. Estimación del costo de capital (WACC) de las empresas del sector de alimentos y bebidas en Colombia para el periodo 2003 a 2015.

#### ***4. Eje temático en Emprendimiento***

4.1. Emprendimiento en una Facultad de Economía

4.2. Proyectos sociales para la rehabilitación y reconstrucción social durante el postconflicto colombiano

#### ***5. Gestión del Talento Humano.***

5.1. Estudio de empresarias de la Sabana de Occidente del Departamento de Cundinamarca: Facatativá, Madrid, Funza, y Mosquera, su aporte de género en las organizaciones en crecimiento económico y desarrollo de la Región.

## ***6. Gestión del conocimiento e innovación***

6.1. Metodología para el fomento de la innovación en pymes a partir del fortalecimiento del capital humano: Propuesta Conceptual.

## ***7. Gestión de Mercadeo***

7.1. Gestión de marca en pymes: sector floricultor, Región Sabana Centro de Cundinamarca

## ***8. Gestión pública y Equidad Social***

8.1. Incidencia del presupuesto general de la nación frente a la ejecución presupuestal de los municipios de categoría sexta de la región de Sumapaz (Arbeláez-Pasca)

8.2. Incidencia del presupuesto general de la nación frente a la ejecución presupuestal de los municipios de categoría sexta de la región de Sumapaz (san Bernardo - Venecia)

## ***9. Historia Empresarial***

9.1. Experiencia empresarial de la Heladería Nápoles y Coloma Ltda. Fusagasugá, Cundinamarca

## ***10. Prospectiva y Competitividad***

10.1. Estudio tendencias del área en Administración de Empresas

10.2. Análisis de impactos cruzados y clasificación de los factores MICMAC para determinar las tendencias a futuro de la profesión de administración de empresas en la región

10.3. Perfil descriptivo de las cadenas productivas alimentarias de la Provincia Sabana Occidente

## INTRODUCCIÓN

La gestión de las organizaciones en el contexto global, está enmarcada por la toma de decisiones que deben conducir a organizaciones públicas y privadas al logro de resultados óptimos. Estas decisiones que implican incertidumbre, por los innumerables acontecimientos políticos, económicos y sociales y la hipercompetencia, deben ser enfrentadas con herramientas eficientes, conocimiento y liderazgo propios de profesionales y organizaciones formadas y diseñadas para este fin. Por tal razón, el I Congreso internacional en Gestión Organizacional, abordó la gestión con la intención de interrelacionar conocimiento pertinente y acorde a la dinámica en que se desenvuelve la economía global, que ha puesto en evidencia la necesidad de una administración capaz de generar cambios necesarios en las organizaciones actuales, una visión de futuro.

Es fundamental para la academia, tomar en cuenta que el más reciente ciclo del proceso de la globalización está siendo precedido por las innovaciones técnicas y tecnológicas, las cuales han sido posibles por la emergencia de una sociedad del conocimiento y de la información, que caracteriza y clasifica a la universidad, como centro del conocimiento por excelencia. En este sentido, las Instituciones de Educación Superior tienen el desafío de participar activamente en el proceso de desarrollo económico y social, produciendo conocimiento, investigando, formando profesionales que intervengan positivamente en el nuevo orden económico y social.

La Universidad de Cundinamarca, particularmente la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables atenta a las tendencias y paradigmas que generan nuevos retos a la educación, viene trabajando en el tema de la Gestión y Desarrollo Organizacional, que a través de la investigación busca apropiarse de conocimiento y avanzar en el proceso de integración Universidad-Empresa-Estado por una sociedad más justa.

**Comité Editorial**

## **1. Eje temático en Desarrollo Organizacional**

1.1. Los entornos organizacionales de la Región del Sumpaz, municipios Arbeláez, Fusagasugá, Pasca.

1.2. Impacto por Intervenciones realizadas a Entidades Sin Ánimo de Lucro Fusagasugá - Provincia del Sumpaz.

1.3. Asesorías y capacitaciones a entidades sin ánimo de lucro y microempresas de la provincia del Sumpaz 2016.

---

***EJE TEMÁTICO: Desarrollo Organizacional***

**LOS ENTORNOS ORGANIZACIONALES DE LA REGION  
DEL SUMAPAZ, MUNICIPIOS ARBELAEZ,  
FUSAGASUGA, PASCA.**

**THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS REGION SUMAPAZ,  
MUNICIPALITIES ARBELAEZ, FUSAGASUGA, PASCA.**

**AUTOR(ES)**

Manuel Ricardo Gonzalez Moreno<sup>1</sup>

Freddy Esneyder Cifuentes Cruz<sup>2</sup>

Auxiliares de Investigación Grupo Procem <sup>3</sup>

**Estado de la investigación: En Desarrollo**

---

<sup>1</sup> Mg Gestión Urbana, Esp Sistemas de Información Geográfica, Economista, Docente Líder Investigador Grupo de investigación Procem, Universidad de Cundinamarca, Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables, Programa de Contaduría Pública. manuelgonzalezmoreno@hotmail.com

<sup>2</sup> Estudiante de noveno semestre Contaduría Pública - Universidad de Cundinamarca, Integrante Semillero de investigación Grupo Procem. fcifu@hotmail.com

<sup>3</sup> Grupo de investigación en Productividad y Crecimiento Empresarial, Adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables - Universidad de Cundinamarca, creado 2015.



## RESUMEN

En la actualidad la gran mayoría de las organizaciones económicas en Colombia son informales, y en este término se clasifican todas aquellas que no están afiliadas a la Cámara de Comercio, que no posean una Rut (Registro Único Tributario), que no lleven una Contabilidad, en fin todas aquellas organizaciones que el Estado no tenga conocimiento de ellas y por lo tanto como consecuencia no tributen. Esta ponencia tiene como propósito el mostrar y caracterizar la situación actual de los negocios del casco urbano de 3 municipios de la región del Sumapaz (Fusagasugá, Pasca, Arbeláez), su condición legal, su formalidad en cuanto a las relaciones laborales y de Estado, su situación contable y de origen de insumos. Todas estas variables enmarcadas en la búsqueda del tan anhelado crecimiento y desarrollo empresarial y regional en el marco del reconocimiento de la competitividad como una línea de comportamiento empresarial. Este trabajo hace parte de un macroproyecto denominado “Observatorio Socioeconómico del Sumapaz”, que pretende ser una herramienta de toma de decisiones para dirigentes de empresas públicas y privadas en Colombia. Y es este un elemento vital para que la investigación como un eje transversal de la formación apoye la labor de todas las universidades en la búsqueda de la solución de problemas regionales. La metodología utilizada para la generación de esta investigación fue a través de una instrumento que media las variables antes descritas y se determinó que la población objetivo eran todos los negocios existentes en el casco urbano de los municipios, este instrumento se aplicó a los administradores o propietarios de los negocios en los municipios de la región, se generó una muestra con intervalos de confianza altos y errores mínimos.

Palabras claves: Organizaciones Económicas, Matriz Dofa, Crecimiento, Desarrollo Regional, Observatorio.

## ABSTRACT

Today the vast majority of economic organizations in Colombia are informal, and in this term are classified all those who are not affiliated with the Chamber of Commerce, which do not have a Rut (Single Tax), which does not bear Accounting, in short all those organizations that the state is not aware of them and therefore not taxable result. This article aims at showing the current business situation of the 15

municipalities in the region of Sumapaz their legal status, formality regarding labor and state relationships, accounting condition and origin of inputs. All these variables framed in a context of SWOT analysis (Weaknesses, Opportunities, and Threats Strengths), seeking the long-awaited business and regional growth and development in connection with the recognition of competitiveness as a line of business behavior. This work is part of a larger project called "Socio-Economic Observatory Sumapaz" which seeks to be a decision-making tool for leaders of public and private companies in Colombia. And this is a vital research as a transversal axis of formative research support the work of all universities in the search for the solution of regional problems element.

Keywords: Economic Organizations, Dofa Matrix, Growth, Regional Development Observatory.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones económicas en la Región del Sumapaz, en el Departamento de Cundinamarca en Colombia; tienen un alto grado de informalidad y de desconocimiento de su creación y trayectoria por las mismas entidades públicas y privadas que las regulan y las asocian.

Las diferentes alcaldías, las oficinas de impuestos, asociaciones empresariales públicas y privadas difieren en la información en cuanto al tipo de organizaciones existentes en el medio. La presente ponencia muestra el avance hecho por una investigación asociada a un proyecto denominado Observatorio Socioeconómico del Sumapaz y que tiene como objetivo el caracterizar los 15 municipios de la región.

La idea básica es reconocer las organizaciones productivas en cada municipio, y a partir de allí generar diagnósticos que permitan inferir un planteamiento ordenado que va en la pesquisa de un crecimiento y desarrollo regional, evitando que cada una de estas organizaciones cierre o entre en un proceso de liquidación antes de un año.

La hipótesis básica que se quiere llegar a comprobar es que "la no identificación del campo empresarial y el poco o nulo apoyo estatal y financiero son una causa fundamental en el cierre de estos negocios" y finalmente "son una causa del poco desarrollo y crecimiento regional".

En cuanto a los marcos teóricos se utilizaron estudios que identificaran el concepto de pyme dentro del contexto regional al igual que fortalecieran el proceso de caracterización económica regional y a partir de allí teorías que contribuyan al concepto de crecimiento y desarrollo económico.

Según los autores Gabriel Yoguel y Moori Koenig, Virginia (2005) en una investigación de pymes establecían que una pyme se identifica porque:

- Son de propiedad familiar
- Llevan varios años sin hacer inversiones
- La toma de decisiones esta centralizada en sus propietarios.
- Se orienta al mercado interno
- Carece de estrategias empresariales a corto plazo
- Facilidad de comunicación entre el personal
- Escaso acceso al crédito

De igual manera según la ley 590 clasifica las empresas en Colombia de acuerdo a su monto en inversiones y al número de empleados así:

Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Por las anteriores razones se observa que el 90% de lo encontrado en los municipios de la Región del Sumapaz pertenecen a pequeñas y medianas empresas.

Ahora es necesario identificar las mayores dificultades que han tenido las pymes en Colombia. Fredy Espinosa profesor de la Universidad Nacional cita al Banco interamericano de Desarrollo que establece que las pymes han tenido una labor primordial en el desarrollo económico de los países y las regiones. En el mismo sentido el autor le da un importante renglón al acceso del financiamiento, al desarrollo competitivo y a los estímulos tributarios, como claves en el éxito empresarial. (SUMA DE NEGOCIOS, 2015).

El documento muestra inicialmente la clasificación por sectores económicos de los municipios de Fusagasugá, Arbeláez y Pasca, luego se hace una descripción de cada uno de los subsectores y finalmente una clasificación de las variables de pertinencia laboral, caracterizaciones sociales y económicas del subsector comercial por ser el más representativo.

Los citados municipios muestran resultados que básicamente tienen una línea de tendencia para los 3 y que son muy representativos de la región. En promedio una cuarta parte de los negocios son de índole de servicios y tres cuartas partes comerciales.

Ahora bien el análisis de variables en el área comercial y de servicios de cada municipio tiende hacia que la mayor cantidad de personas que trabajan son mujeres, en promedio los habitantes laboran entre 8 y 10 horas, sus salarios están alrededor del salario mínimo legal vigente e inferior. Los negocios del municipio en su gran mayoría compran sus insumos por fuera de ellos.

## METODOLOGÍA

El tipo de investigación utilizada es descriptiva como fuente primaria, con una mezcla de investigación documental como fuente secundaria. Varios documentos de entidades públicas y privadas sirvieron de base para concebir el proceso de identificación de la población a analizar. Se utilizó un instrumento que se empleó de acuerdo a la teoría muestral para población finita, puesto que se conocía por el método de observación cuantos negocios existían en cada municipio. A partir de ella con un error muestral del 5% y un 95% de confiabilidad se estableció el número de negocios a encuestar así:

TABLA DE RELACION POBLACION MUESTRA		
MUNICIPIO	NUMERO DE NEGOCIOS CASCO URBANO (POBLACION)	MUESTRA 95% CONFIABILIDAD, 5% ERROR MAXIMO
FUSAGASUGA	6000	749
ARBELAEZ	158	55
PASCA	114	114

Tabla N° 1. Tabla Estructura de población y muestra, Fuente propia Abril 2016.

Se utilizó un material escrito que se aplicó a los propietarios y/o administradores entre el mes de abril y agosto del año 2016, en días entre semana.

Teniendo los datos recolectados se aplicaron medidas de tendencia central y de dispersión para medir el peso dado a cada variable, se realizó un contra muestreo observando cualquier proceso de dispersión que hubiese influido negativamente en la muestra.

Una vez convalidados los datos se procedieron a establecer pesos dentro de cada una de las variables generadas a saber:

1. variables de caracterización empresarial
2. variables laborales
3. variables de procedencia de insumos
4. variables de estructura financiera por negocio
5. Variables de apoyo por parte de las entidades públicas y privadas del sector.

## RESULTADOS

### 1. Municipio de Pasca

Con respecto al municipio de Pasca se obtuvieron resultados como: un 20% de los negocios son de servicios y un 80% Comercial.

TIPO DE ACTIVIDAD	CANTIDAD	%
Agro insumos	7	8,05%
Almacenes de ropa	7	8,05%
Bares	5	5,75%
Cacharrerías	8	9,20%
Famas	5	5,75%
Centros Naturistas	1	1,15%
Comidas Rápidas	1	1,15%
Droguerías	3	3,45%
Ferreterías	2	2,30%
Heladerías	1	1,15%
Panaderías	12	13,79%

TIPO DE ACTIVIDAD	CANTIDAD	%
Pañaleras	1	1,15%
Papelerías	4	4,60%
Plásticos y desechables	1	1,15%
Repuestos de vehículos	1	1,15%
Restaurantes	7	8,05%
Salsamentarías	1	1,15%
Tiendas y supermercados	19	21,84%
Total	86	100,00%

Tabla N° 2. Clasificación Comercial Pasca

El sector comercial obtiene un peso mayor en este municipio que posee una vocación general más hacia el campo y los negocios asociados a ello tienen un alto impacto. Es el caso de los agroquímicos que tiene un peso del 8,05% del total de negocios del cascourbano. Pero en una relación de peso por participación se tendrían en su orden las tiendas y supermercados. Panaderías; negocios que van encaminados a bienes no perecederos necesarios para el diario vivir. Por otro lado los almacenes de ropa tienen una representación similar al de los almacenes especializados en el agro.

Número de Empleados	Participación
NO	46%
1	28%
2	18%
3	6%
4	3%

Tabla N° 3. Laboral. Número de empleados, Tomado Mayo de 2016.

Al hacer este primer enfoque de caracterización laboral se observa que el 46% de los negocios comerciales no poseen como tal un empleado; es el mismo propietario. Lo que indica que generalmente estos negocios son de subsistencia y el objetivo mayor no es generar una utilidad empresarial o de reconocimiento comercial.

En cuanto al tipo de personas que laboran corresponden en un 41% a mujeres, 28% hombres, y ya en un 31% mixto. Es de anotar que las mujeres tienen un mejor campo de acción puesto que las características comerciales son más apropiadas hacia el ámbito femenino, en cuanto a la atención de los clientes.

<b>Genero de Empleados en el sector Comercial</b>	
Genero	Participación
Masculino	28%
Femenino	41%
Mixto	31%

Tabla N° 4. Genero de empleados Sector Comercial Pasca - Mayo 2016

En torno a las horas trabajadas como otra de las variables de corte laboral se puede encontrar que en un 29% trabajan cerca de 12 horas, en un 21% 10 horas, en un 13% 14 horas. Lo que muestra la alta informalidad y bajas condiciones salariales.

<b>HORAS TRABAJADAS DIARIAMENTE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
6	4%
7	3%
8	17%
9	2%
10	21%
11	3%
12	29%
13	13%
14	3%
15	5%

Tabla N° 6. Horas laboradas diariamente por el Personal en Pasca - Mayo 2016.

Luego al comparar con los salarios recibidos en el sector comercial del casco urbano del municipio de Pasca se encontró que más de la mitad de personas ganan en promedio o menos del salario mínimo legal vigente. Y en un 46% obtienen su salario con respecto a las utilidades del negocio que tiene una correlación con los que son propietarios.

## 2. Municipio de Arbeláez

En el municipio se cataloga dos sectores principalmente (comercial y servicios), en un 82% comercial y 18% industrial.

Se evidencia que el 24% de los establecimientos comerciales corresponden a tiendas y supermercados ya que son de primera

necesidad para el desarrollo y estabilidad de un municipio siendo los que proveen víveres y utensilios, seguidos de establecimientos como droguerías, cacharrerías, almacenes de ropa y restaurantes con un 4% de la muestra, como se observa en la tabla 7.

TIPO DE NEGOCIO	SUBSECTOR	TOTAL POBLACION POR NEGOCIO	%	TOTAL MUESTRA POR NEGOCIO	%
TIENDAS Y SUPERMERCADOS	COMERCIO	38	24%	13	24%
ESTACIONES DE SERVICIO 8 GASOLINERIAS)	SERVICIO	1	1%	0	0%
TALLER DE MECANICA	SERVICIO	1	1%	0	0%
PARQUEADERO	SERVICIO	2	1%	1	2%
TAPICERIA	COMERCIO	1	1%	0	0%
PUBLICIDAD	SERVICIO	1	1%	0	0%
ASOCIACION AGROPECUARIA	COMERCIO	1	1%	0	0%
PLAZA DE MERCADO	COMERCIO	1	1%	0	0%
CANCHA DE TEJO	COMERCIO	1	1%	0	0%
LECHONERIA	COMERCIO	2	1%	1	2%
BANCOS	SERVICIO	2	1%	1	2%
HOTEL	SERVICIO	2	1%	1	2%
SERVICIO TECNICO CELULARES	SERVICIO	1	1%	0	0%
ASESORIAS JUDRICAS	SERVICIO	1	1%	0	0%
AGROINSUMOS	COMERCIO	5	3%	2	4%
PAPELERIAS Y MISCELANEAS	COMERCIO	5	3%	2	4%
COMIDAS RAPIDAS	COMERCIO	3	2%	1	2%
AGENCIA BUSES	SERVICIO	1	1%	0	0%
DROGUERIA	COMERCIO	6	4%	2	4%
SALSAMENTARIA	COMERCIO	2	1%	1	2%
ELECTRODOMESTICOS	COMERCIO	2	1%	1	2%
INMOBILIARIAS	SERVICIO	4	3%	2	4%
CACHARERIA	COMERCIO	7	4%	2	4%
CAFETERIA	COMERCIO	2	1%	1	2%
CARNICERIA	COMERCIO	4	3%	1	2%
AGENCIA PERIODICO	COMERCIO	1	1%	0	0%
ALMACEN ROPA	COMERCIO	6	4%	2	4%
RESTAURANTES	COMERCIO	7	4%	2	4%
CALZADO	COMERCIO	2	1%	1	2%
PANADERIA	COMERCIO	4	3%	2	4%
ELECTRICOS	COMERCIO	2	1%	1	2%
MONTALLANTAS	SERVICIO	2	1%	1	2%
VIDRERIA	COMERCIO	2	1%	1	2%
ARTESANIAS	COMERCIO	1	1%	0	0%
REPUESTOS DE VEHICULOS	COMERCIO	2	1%	1	2%
ODONTOLOGIAS	SERVICIO	2	1%	1	2%
PELUQUERIAS	SERVICIO	5	3%	2	4%
BAR	COMERCIO	2	1%	1	2%
HELADERIAS	COMERCIO	2	1%	1	2%
ASADEROS	COMERCIO	1	1%	0	0%
FERRETERIA	COMERCIO	3	2%	1	2%
LICORERA	COMERCIO	1	1%	0	0%
BILLARES	COMERCIO	2	1%	1	2%
JARDIN	SERVICIO	1	1%	0	0%
CARPINTERIAS	COMERCIO	4	3%	2	4%
FUNERARIA	SERVICIO	1	1%	0	0%
INTERNET	SERVICIO	2	1%	1	2%
SERVICIO DE TELEVISION	SERVICIO	2	1%	1	2%
COLCHONES	COMERCIO	1	1%	0	0%
ALMACEN DE MUEBLES	COMERCIO	2	1%	1	2%
PAÑALERIA	COMERCIO	1	1%	0	0%
PAGATODO	COMERCIO	1	1%	0	0%
<b>TOTAL</b>		<b>158</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 7. Clasificación por subsectores, municipios de Arbeláez, tomada Mayo 2016, fuente propia.



En el análisis laboral se percibe que la mano de obra utilizada en el municipio opta por una contratación mixta tanto de hombres como mujeres con un porcentaje de un 42%; debido a que las labores a realizar implican un desempeño en atención al cliente y en la organización del negocio por ejemplo las labores de bodega y carga de mercancías, y ya en una condición de exclusividad por género en el restante 58%; 27% hombres y 31% mujeres. Los salarios están dados en un 33% por una intensidad horaria de 8 horas, 25% en 10 horas y 29% en 12 horas de trabajo diario. Cada negocio posee en promedio entre 1 y 2 empleados deduciendo que si es un solo empleado corresponde al mismo propietario allí hay un peso total de 87%. Los salarios están entre menos del mínimo y el mínimo en un 48%, alrededor de valores como los \$690.000, \$750.000 y \$900.000 hay un peso porcentual en cada uno de ellos del 13%.

En cuanto a los ingresos por establecimiento comercial el 44% de los negocios venden entre los \$10.000 y \$200.000 y un 40% entre \$200.000 y \$400.000. Las relaciones financieras en estos negocios de índole comercial están caracterizados por que en un 56% poseen este tipo de relaciones y en un 44% no las poseen o no pueden acceder a ellas.

Los insumos en su mayoría en este municipio provienen en un 73% de Bogotá, en un 24% de Fusagasugá y el restante 4% lo compran en el mismo municipio.

### 3. Municipio de Fusagasugá

Al hacer el análisis por sectores del municipio de Fusagasugá se encontró que el 83% pertenecen a la parte comercial, 13% a la de Servicios y 4% a la industrial.

Según el estudio realizado en el municipio, se encuentran 7449 establecimientos comerciales, se evidencia que el 22,83% corresponde a establecimientos como tiendas y supermercados ya que son de primera necesidad para el desarrollo y estabilidad de un municipio, siendo los que proveen víveres y utensilios a los ciudadanos.

1. TIPO DE ACTIVIDAD	NUMERO DE NEGOCIOS	%
<b>TOTAL</b>	<b>749</b>	<b>100,00%</b>
Tiendas Y Supermercados	171	22,83%
Panaderías Y Cafeterías	56	7,48%
Internet Y Xbox	43	5,74%
Papelería	39	5,21%
Agro insumos Y Veterinaria	35	4,67%
Restaurante	35	4,67%
Ferretería	29	3,87%
Famas Y Carnicerías	29	3,87%
Salones De Belleza	28	3,74%
Almacén De Repuestos	27	3,60%
Almacenes De Ropa	22	2,94%
Confecciones, Tejidos Y Talabartería	22	2,94%
Bares	20	2,67%
Droguería	16	2,14%

Tabla N° 8. Clasificación Subsector Comercial, Tomado Mayo 2016

Dentro de la clasificación de subsectores como se decía anteriormente priman las tiendas y supermercados, seguidos por panadería y cafeterías. Para el caso del servicio de internet son los primeros en cuanto a la clasificación servicio seguido por restaurantes, salones de belleza, droguerías entre otros.

La relación de ventas diarias de los establecimientos comerciales y de servicios se puede determinar que en ventas promedio entre \$5000 y \$200.000 se encuentra el 64%, el 20% de los negocios poseen ventas entre \$200.000 y \$400.000 y 6% ventas entre \$400.000 y \$600.000.

En el mismo sentido en cuanto a las relaciones financieras que poseen los negocios en un 34% si, 66% no poseen ningún tipo de interacción financiera bien sea porque no la quiera o porque no cumplen con requisitos de formalidad para optar por estas formas de financiamiento.

En cuanto al campo laboral el 17% trabaja 8 horas, 28% 10 horas y el 20% 12 horas, esto indica que las personas trabajan en un alto porcentaje más de las horas reglamentarias laboralmente hablando. Las características de este personal está dado por que en un 31,6% de los establecimientos tan solo posee 1 empleado, seguido por un 26,7% que

corresponde a los establecimientos comerciales que son manejados por los propietarios o son de características familiares, y en un porcentaje igualmente alto un 23,6% con dos empleados.

Con un 38,99% se evidencia que la remuneración salarial es la del salario mínimo legal vigente, seguido de un 26,97 que corresponde a los negocios que son manejados por los mismos dueños para el beneficio propio, también es de gran peso que el 17,89%, perciben una remuneración de menos de el Smlv, debido a que muchos de los establecimientos comerciales hacen contratación por medio tiempo o se cancelan por un valor de hora inferior al estipulado en la ley.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### *Conclusión general del municipio de Pasca.*

Por medio de la investigación de este municipio se permite concluir que Pasca es un pueblo con buena actividad comercial, teniendo en cuenta el tamaño de su área urbana y la cantidad de establecimientos comerciales, distribuidos en los siete barrios que componen a dicho municipio, y donde más se refleja actividad comercial es en la zona centro pese a que esta misma no es de gran tamaño.

En el tema de un análisis laboral se observó que la mayoría de los establecimientos son atendidos por sus propietarios, por mucho entre 1 y 2 empleados, lo cual implica que en la variable analizada de horas trabajadas y salarios se pueda identificar que por un horario comprendido entre 8 a 12 horas se obtiene una remuneración alrededor de un salario mínimo, pero cerca de un 30% de los empleados tan solo les pagan por turnos con un salario que varía de \$20.000 a \$ 30.000 pesos.

Para el tema de contratación se opta por un manejo de personal femenino porque para los propietarios les es de provecho que ellas se encarguen de la atención al cliente y de la administración de los establecimientos.

Para analizar el aspecto de la administración de los establecimientos se permite identificar que la compra de los insumos son adquiridos en la

ciudad de Fusagasugá debido a su cercanía, diversidad y buenos precios.

En relación de que los propietarios no tengan ningún apoyo del gobierno sucede por la falta de conocimientos para adquirir algunos beneficios y en relación de que los propietarios no accedan a un crédito bancario para poder abastecer o ampliar los negocios es debido por lo que sus ventas diarias oscilan entre \$10.000 a \$633.750 pesos, los créditos son preferiblemente con los mismos proveedores.

### ***Conclusión general del municipio de Arbeláez***

Con el análisis completo de las diferentes variables utilizadas en la investigación realizada en el municipio de Arbeláez, se concluye mediante los diferentes resultados obtenidos que:

En el campo de acción laboral se encuentra que los empleadores manejan como mano de obra una cantidad limitada de 1 o 2 empleados por establecimiento, debido a que muchos de los negocios son manejados por el dueño o son de carácter familiar, también se evidencia las horas de las personas que laboran en estos establecimientos lo cual muestra que las horas de trabajo más practicadas en el campo laboral oscilan entre 8 y 12 horas diarias y estas jornadas se verán remuneradas en un salario mínimo legal vigente, pero se observa que el 48% de la muestra tomada obtienen una remuneración salarial de menos del salario mínimo legal vigente, debido a que algunos establecimientos comerciales tan solo ofrecen horas de trabajo a medio tiempo o son laborados de manera familiar.

En el manejo de la contratación, estos establecimientos comerciales optan por un manejo de personal mixto, ya que el 42% de los establecimientos prefieren tener personal de los dos sexos, haciendo así un beneficio mutuo para el manejo de la organización, la atención y la administración de los establecimientos comerciales.

Se observa que para estas firmas, debido a su razón social y al campo de acción que poseen permiten identificar la compra de sus insumos en la ciudad de Bogotá, debido a la variedad, al costo y a la manera de adquisición que poseen los compradores, también a la demanda exigida

por los compradores en el municipio y también se ve reflejada la cercanía de la ciudad.

En relación de los establecimientos comerciales no poseen ningún apoyo del gobierno se ve reflejado a que ellos mismo no saben la manera de adquirirlo o tal vez el gobierno no abre estos espacios, también se es evidente que el 56% de la muestra no posea una relación financiera ya que esto le permite que no accedan a un crédito bancario para abstenerse o ampliar los negocios, o también de dar opción a su establecimiento de crecer teniendo créditos con sus proveedores, en el mismo análisis vemos que se ve un margen del 44% de las ventas diarias de los establecimientos oscilan entre \$ 10.000 y \$ 200.000 pesos.

### ***Conclusiones General Fusagasugá***

En el campo laboral se encuentra que los contratantes manejan como mano de obra a una cantidad limitada de 1 o 2 empleados por establecimiento, debido a que muchos de los negocios son manejados por el dueño o son de carácter familiar, también se evidencia las horas de las personas que laboran en estos establecimientos lo cual muestra que las horas de trabajo más recurrentes en la labor oscilan entre 8 y 12 horas diarias y estas jornadas se verán remuneradas en un salario mínimo legal vigente, el cual corresponde a un 38,99% de la muestra tomada obtienen una remuneración del salario mínimo legal vigente, debido a la formalidad que algunos establecimientos comerciales deben manejar para el proceso de contratación evitando algunas sanciones o problemas jurídicos con los empleados.

En el manejo de la contratación, estos establecimientos comerciales optan por un manejo de personal mixto, ya que el 41% de los establecimientos prefieren tener personal de los dos sexos, haciendo así un beneficio mutuo para el manejo de la organización, la atención y la administración de los establecimientos comerciales.

Se observa que para estos establecimientos, debido a su razón social y al campo de acción que poseen permiten identificar la compra de sus insumos con un 56,6% en el mismo municipio, debido a la proximidad, variedad, de algunos productos como materia prima para el proceso de comercialización, también se observa que la compra de insumos en la

ciudad de Bogotá con un 33,8%, maneja un impacto grande en los entidades comerciales del municipio debido al costo y a la manera de adquisición que poseen los compradores, también a la demanda exigida por los compradores en el municipio y también se ve reflejada la cercanía de la ciudad.

En relación de los establecimientos comerciales no poseen ningún apoyo del gobierno se ve reflejado a que ellos mismo no saben la manera de adquirirlo o tal vez el gobierno no abre estos espacios, también se es evidente que el 66% de la muestra no posea una relación financiera ya que esto le permite que no accedan a un crédito bancario para abstenerse o ampliar los negocios, o también de dar opción a su establecimiento de crecer teniendo créditos con sus proveedores, en el mismo análisis vemos que se ve un margen del 64,2% de las ventas diarias de los establecimientos oscilan entre \$ 5.000 y \$ 200.000 pesos.

### **Discusión de Resultados**

De los resultados preliminares obtenidos en esta investigación en estos 3 municipios de la región del Sumapaz se puede deducir que el casco urbano aunque en extensión es siempre menor que el casco rural, la caracterización económica de los negocios situados en el centro del municipio responden a las necesidades del casco rural y a las necesidades de primer orden de los habitantes, como son panaderías, tiendas de barrios, supermercados pequeños, restaurantes, comunicaciones.

En los últimos años la variación de precios y el impacto del clima en los cultivos de los municipios han hecho que se tenga un vaivén de la situación económica asociada al campo y casi directamente de los negocios que se encuentran en el casco urbano.

Por otro lado de estos datos se puede concluir la gran informalidad que existe en los diferentes negocios del casco urbano de los municipios, esto evidenciado en la extensa jornada de trabajo y el pago informal asociado a ello.

Definitivamente el apoyo financiero no está atado a la bancarización sino más bien a los proveedores como método de financiamiento comúnmente aceptado en los diferentes municipios.

Como aporte a este proceso de investigación se busca plantear varias situaciones como son:

1. El trabajar mancomunadamente con los diferentes entes locales y regionales para tener un proceso centralizado de datos y caracterización de información socioeconómica de cada municipio.
2. Los temas asociados a crecimiento generalmente son guiados a través del producto interno bruto que para este caso se busca asociar a las ventas intersectoriales en el municipio. El aumentar este rubro depende básicamente de los ingresos de los habitantes del municipio, y como se decía anteriormente en una alta escala depende de las condiciones del área rural. Por tal motivo el generar procesos de apoyo a la ruralidad indirectamente se verá reflejado en el producto interno bruto local.
3. El apoyo estatal es básico, por tales circunstancias se deben crear mesas institucionales de apoyo a la comunidad en cuanto la búsqueda de una mayor formalidad, logrando que el ente económico crezca, dejando de lado la tributación como el objetivo número uno de los entes locales de administración pública.

El no prestarse el apoyo necesario a través de mesas intersectoriales e interinstitucionales a los negocios de los municipios el crecimiento local se verá seriamente afectado.

En el marco del desarrollo económico local se busca potenciar aquellos sectores donde se tengan ventajas absolutas y comparativas según teóricos como Adam Smith y David Ricardo. Pero para ello se necesita ver a los entes económicos como un potencializador de economía y no como un generador de tributos.

Por otro lado el identificar los sectores con ventajas absolutas es importante para que en este campo se potencialice para tener mas, pero lo que se buscaría finalmente es mejorar condiciones de calidad de vida y así aportar al desarrollo económico regional.

El hecho de poseer crecimiento en algunos sectores no siempre se ve reflejado en calidad de vida o desarrollo regional. Este estudio busca inicialmente reconocer estos hechos y variables en cada sector y luego plantear propuestas de apoyo a través del observatorio socioeconómico como un hecho generador de información socioeconómica de valor.

### **Limitación**

Hay que tener en cuenta que los datos recolectados en el caso del municipio de Fusagasugá y Arbeláez corresponde a una muestra, justificada desde la teoría muestral, el objetivo es tener identificado y caracterizado el 100% a través de la aplicación del instrumento a la totalidad de negocios del casco urbano de los municipios.

Para el municipio de pasca si se tiene el objetivo primordial que es tener el 100% de los negocios identificados.

Cuando no se generan resultados por parte de los negocios del casco urbano o no se responde correctamente se utiliza las medidas de tendencia central como método para consecución de resultados.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Alcaldía de Arbelaez- Pagina web. (16 de 10 de 2012). Recuperado el 05 de 01 de 2016, de [http://www.arbelaez-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.arbelaez-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml)

Alcaldía de Fusagasugá - Pagina web. (14 de 2 de 2011). *Alcaldía de Fusagasugá - Cundinamarca*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de <http://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/37577>

Alcaldía de Pasca - Pagina web. (9 de 09 de 2013). *Alcaldía de Pasca - Cundinamarca*. Recuperado el 1 de 03 de 2016, de [http://www.pasca-cundinamarca.gov.co/informacion\\_general.shtml#geografia](http://www.pasca-cundinamarca.gov.co/informacion_general.shtml#geografia)

Bonilla Castro E., H. P. (2009). *Instrumentos para caracterizar experiencias* . Obtenido de <http://www.ucn.edu.co/sistema->



investigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20exp  
eriencias.docx

Camara de Comercio-Bogota. (12 de 2012). Recuperado el 24 de 11 de  
2014, de <http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Desarrollo-Economico/Observatorio-Economico>

ECONOMICA, P. (2011). *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*. Recuperado el 2016, de <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-Pol%C3%ADtica-econ%C3%B3mica.pdf>

Experiencias, i. p. (2010). *intrumento para caracterizar experiencias*. Recuperado el 2016, de <http://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.docx>

Instituto Universitaria Anotnio Jose Camacho. (12 de 05 de 2010). Recuperado el 4 de 10 de 2014, de [http://www.uniajc.edu.co/documentos/investigacion/Acuerdo\\_10\\_2010Estatuto\\_Investigaciones.pdf](http://www.uniajc.edu.co/documentos/investigacion/Acuerdo_10_2010Estatuto_Investigaciones.pdf)

John Cajas Guijarro. Definiendo el desarrollo.Rebelión.org. (05 de 2011). Recuperado el 18 de 2 de 2015, de <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=128304>

Jorge Tejera - PIB. (13 de 7 de 2010). *Aporrea*. Recuperado el 2 de 4 de 2016, de <http://www.aporrea.org/actualidad/a103977.html>

Natal y Salomón, citado por Banegas . (2012). Recuperado el 19 de 2 de 2016, de [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjxibHjioTLAhWEax4KHZ8bAEQQFggmMAI&url=http%3A%2F%2Fudecvirtual.unicundi.edu.co%2Fmoodle%2Fpluginfile.php%2F50859%2Fmod\\_folder%2Fcontent%2F0%2FGRUPOS%2F520DE%2520IN](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjxibHjioTLAhWEax4KHZ8bAEQQFggmMAI&url=http%3A%2F%2Fudecvirtual.unicundi.edu.co%2Fmoodle%2Fpluginfile.php%2F50859%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FGRUPOS%2F520DE%2520IN)

Paul R. Krugman, Robin Wells. ( 2007). *Introducción a la Economía. Macroeconomía*. Barcelona, España: Reverte.

planeacion, m. f. (2016). [https://www.google.com.co/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwiyj9mZ1PzLAhXGbB4KHds\\_CgQQjRwIBw&url=http%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2FOlneylvnEscobarForero%2Ffusagasuga&bvm=bv.118817766,d.dmo&psig=AFQjCNFJQvpzh\\_OBV54XJL-6bxG3D73Mmw&ust=14](https://www.google.com.co/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwiyj9mZ1PzLAhXGbB4KHds_CgQQjRwIBw&url=http%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2FOlneylvnEscobarForero%2Ffusagasuga&bvm=bv.118817766,d.dmo&psig=AFQjCNFJQvpzh_OBV54XJL-6bxG3D73Mmw&ust=14). Recuperado el 2016, de [https://www.google.com.co/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwiyj9mZ1PzLAhXGbB4KHds\\_CgQQjRwIBw&url=http%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2FOlneylvnEscobarForero%2Ffusagasuga&bvm=bv.118817766,d.dmo&psig=AFQjCNFJQvpzh\\_OBV54XJL-6bxG3D73Mmw&ust=14](https://www.google.com.co/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwiyj9mZ1PzLAhXGbB4KHds_CgQQjRwIBw&url=http%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2FOlneylvnEscobarForero%2Ffusagasuga&bvm=bv.118817766,d.dmo&psig=AFQjCNFJQvpzh_OBV54XJL-6bxG3D73Mmw&ust=14)  
R.A.E. - REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2008). Recuperado el 6 de 10 de 2014, de <http://definicion.de/investigacion/>

Rossella Palomba - Calidad de Vida, conceptos y medidas. (24 de 7 de 2002). Recuperado el 02 de 4 de 2016, de [http://www.cepal.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientorp1\\_ppt.pdf](http://www.cepal.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientorp1_ppt.pdf)

Sánchez Upegüi, A. (. (2010). *instrumento para la caracterizacion experimental*. Obtenido de <http://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/Documents/instrumento%20para%20caracterizar%20experiencias.docx>

Sumapaz, m. r. (s.f.). [http://alimentossumapaz.blogspot.com.co/2015/03/productos-region-del-sumapaz\\_86.html](http://alimentossumapaz.blogspot.com.co/2015/03/productos-region-del-sumapaz_86.html). Obtenido de [http://alimentossumapaz.blogspot.com.co/2015/03/productos-region-del-sumapaz\\_86.html](http://alimentossumapaz.blogspot.com.co/2015/03/productos-region-del-sumapaz_86.html)

Universidad de Cundinamarca . (2015). Recuperado el 19 de 2 de 2016, de <http://www.unicundi.edu.co/index.php/pag-admi/the-joomla-project/facultad-de-ciencias-administrativas-economicas-y-contables/contaduria-publica>

Universidad de Cundinamarca. (1994). Recuperado el 27 de 2 de 2015, de <http://www.unicundi.edu.co/documents/rectoria/PEI.pdf>

Universidad de Cundinamarca. (2010). *universidad de cundinamarca*. Recuperado el 19 de 2 de 2016, de <http://www.unicundi.edu.co/documents/rectoria/PEI.pdf>

Universidad de Cundinamarca. (2014). Recuperado el 2015, de [http://udecvirtual.unicundi.edu.co/moodle/pluginfile.php/32691/mod\\_folder/content/0/Sensibilizaci%C3%B3n%20Proceso%20de%20Autoevaluaci%C3%B3n%20y%20Acreditaci%C3%B3n%20Programa%20Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas%202014%20/Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20](http://udecvirtual.unicundi.edu.co/moodle/pluginfile.php/32691/mod_folder/content/0/Sensibilizaci%C3%B3n%20Proceso%20de%20Autoevaluaci%C3%B3n%20y%20Acreditaci%C3%B3n%20Programa%20Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas%202014%20/Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20)

Xavier Muñoz i Torrent. (21 de 11 de 2003). *Observatorios socioeconómicos locales y planificación estratégica*. Recuperado el 09 de 03 de 2016, de [http://www2.terrassa.cat/laciutat/xifres/estudis/observatorios\\_irun\\_201103.pdf](http://www2.terrassa.cat/laciutat/xifres/estudis/observatorios_irun_201103.pdf)

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.**

### **MANUEL RICARDO GONZALEZ MORENO**

Economista, Especialista en Sistemas de Información Geográfica, Magister en Gestión Urbana. Líder Grupo de investigación Procem, líder semillero de investigación Dec, Director Observatorio Socioeconómico del Sumapaz. Docentes programas técnicos, Docente Universitario 10 años (Universidad del Tolima, Universidad de Cundinamarca, consultor proyectos públicos, Gestión Documental Alcaldía de Usme (Bogotá).

### **Nombre de Autor 2**

Estudiante último semestre Contaduría pública, Semillerista Grupo de investigación Procem, Participio en proyectos de investigación caracterización socioeconómicas del Sumapaz, Macroproyecto Turismo Soacha – Sibate.

***EJE TEMÁTICO: Desarrollo Organizacional y Regional*****IMPACTO POR INTERVENCIONES REALIZADAS A ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO FUSAGASUGÁ – PROVINCIA DEL SUMAPAZ. 2013- 2016****IMPACT OF INTERVENTIONS MADE TO NON-FORPROFIT ORGANIZATIONS FUSAGASUGA - THE SUMAPAZ PROVINCE. 2013 - 2016****AUTOR(ES)**

Elizabeth Ann Escobar Casal<sup>4</sup>  
Oscar Albeiro Hincapié Peralta<sup>5</sup>  
Deicy Carolina Tarazona Castañeda<sup>6</sup>

Estado de la investigación: Concluida

---

<sup>4</sup> Mg. Profesor Investigador. Universidad de Cundinamarca, Colombia.  
[eescobarc@mail.unicundi.edu.co](mailto:eescobarc@mail.unicundi.edu.co)

<sup>5</sup> Investigador Auxiliar. Universidad de Cundinamarca, Colombia  
[hincapieoscar@gmail.com](mailto:hincapieoscar@gmail.com)

<sup>6</sup> Investigador Auxiliar. Universidad de Antioquia, Colombia  
[k-arol20@live.com](mailto:k-arol20@live.com)

## RESUMEN

Por el alto número de Entidades Sin Ánimo de Lucro ESAL y su importancia para el desarrollo de la economía local y regional, estas organizaciones comprometen a agencias del Estado y a la Academia a realizar intervención a través de capacitaciones y asesorías que contribuyan a su fortalecimiento y preparen para mayor competitividad.

Con este fin, a partir de 2013 investigadores (Grupo Arado) y profesionales de la Universidad de Cundinamarca, y Cámara de Comercio de Bogotá iniciaron agendas de trabajo.

El objetivo del artículo es analizar el impacto que estas intervenciones han generado en el área administrativa a las organizaciones participantes, valorando cambios y transformaciones favorables logrados a la consolidación, estabilidad, crecimiento y desarrollo, presentados en los años 2013 a 2015.

Igualmente, se describe la dinámica propuesta para el intercambio de información con líderes y miembros activos de las ESAL que participaron en las en las convocatorias abiertas (masivas), y cerradas o personalizadas.

Resultado destacable de este proceso, fue confirmar que los líderes continúan implementado cualitativamente el direccionamiento estratégico, incidente en un mayor grado de autonomía y flexibilidad de las decisiones tomadas por cada organización.

Palabras claves

Intervención empresarial, impacto, Entidades Sin Ánimo de Lucro.

## ABSTRACT

By the high number of Non-forprofit organizations and its importance for the development of the local and regional economy, these organizations undertake to State agencies and the Academy to make

speech through trainings and consultations that contribute to its strengthening and prepare for greater competitiveness.

With this purpose, starting from 2013 researchs (Grupo Arado) and professionals from the Universidad de Cundinamarca, and Cámara de Comercio de Bogotá began work together.

The aims of the present paper is to analyze the impact of these interventions that have generated in the administrative área, to participating organizations, rating changes and transformations favorable achieved consolidation, stability, growth and development, presented in the 2013 to 2015.

Also, is describes the dynamic proposal for the Exchange of information with leaders and members of the Non-Forprofit Organizations that participated in them calls open (mass), and closed or custom.

Remarkable result of this process, was confirm that those leaders continue implemented qualitatively the addressing strategic, incident in a greater degree of autonomy and flexibility of them decisions taken by each organization.

Keywords: Intervention business, impact, non-forprofit organizations

## **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con los datos registrados en la Cámara de Comercio de Bogotá CCB 2012, en la Provincia del Sumapaz (área 1.808 km<sup>2</sup>), localizada al sur del Departamento de Cundinamarca, existen 926 Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) la mayoría establecidas en Fusagasugá y en menor cantidad en el resto de municipios vecinos: Silvania, Arbeláez, Pasca, Tibacuy, Granada, San Bernardo, Cabrera, Venecia. (Escobar, Escobar, & Ruiz, 2015)

El alto número de ESAL presentes en la Región y el impacto económico y social generado dentro de comunidades rurales y urbanas, hace prioritaria la articulación de

planes y programas coordinados por instituciones y agencias del Estado que en labor conjunta con los actores en formación, prevean y superen a través de capacitaciones y asesorías, condiciones de amenaza y debilidad identificadas por su ocurrencia frecuente.

Sobre lo particular, el Grupo de Investigación ARADO adscrito a la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables, en conocimiento de diagnósticos realizados a estas organizaciones, planeó y desarrolló intervenciones empresariales en las áreas funcionales: administrativa, talento humano, contable, financiera y de producción.

La investigación apuntó a analizar el impacto que estas intervenciones han generado en el área administrativa a las organizaciones participantes, valorando cambios y transformaciones favorables logrados a la consolidación, estabilidad, crecimiento y desarrollo, presentados en los años 2013 a 2015.

#### Revisión Literaria:

Se referencia definición de ESAL, relacionando teorías sobre procesos de intervención empresarial e impacto.

De acuerdo al Manual de Entidades Sin Ánimo de Lucro, las ESAL son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y a sus propios estatutos, las cuales nacen por voluntad de sus asociados o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas, gremiales o de beneficio comunitario. (Alcaldía Mayor de Bogotá - Dirección Jurídica Distrital, 2013)

Por su parte, intervención se entiende como una fase del proceso de desarrollo organizacional que puede ser utilizada como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. (Cruz L. G., 2011)

En el libro: Los tres modelos de intervenciones para el Desarrollo Organizacional, autor: Magdalena Frías, se hace referencia a 3 clases de intervención: - el primero de ellos habla sobre el desarrollo organizacional relacionado con cambios estructurales, - el segundo trata del desarrollo organizacional relacionado con cambio en el comportamiento y el - ultimo habla sobre el desarrollo organizacional relacionado con alteraciones estructurales y de comportamiento. (Frías, 2015)

El Desarrollo Organizacional DO es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos para el constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento, de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados. (Frías, 2015)

La teoría Desarrollo Organizacional (DO) de Chiavenato, quien consideró que: el DO está relacionado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el ambiente. Esto llevó a un nuevo concepto de organización y de cultura organizacional (Chiavenato, 2007). Menciona que para los autores del DO, el concepto de organización es típicamente conductista: es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas en el ambiente.

Afirma el autor, que para el DO hay dos aspectos relevantes: cultura organizacional y clima organizacional. Cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización.

Por su parte, el clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Estos dos factores son centrales para realizar una intervención de DO. La tarea básica del DO es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización.



Complementariamente, Salua Nassabay amplía el concepto: impacto sobre la sociedad. Referencia así, a todos los efectos que los diferentes proyectos al ser ejecutados, logran sobre la comunidad, aquí también son involucrados los resultados obtenidos o finales ya que a partir de esos “deseos”, fue que se dio origen al programa que busca siempre como meta un mejoramiento de la comunidad a mediano o largo plazo en el tiempo. Impacto social no involucra tan sólo criterios económicos, sino también criterios de efecto, resultado e impacto del proyecto. Vale la pena señalar que los efectos son relacionados al propósito del proyecto, mientras que los impactos hacen referencia al fin del mismo. (Nassabay, 2013)

El concepto también puede ser examinado como los diferentes cambios que ocurren en procesos y productos del área de acción o intervención. Los cambios en las sociedades debidos a logros en las investigaciones también son definidos como impacto social, así como en general todos los logros que pueden observarse a través de tiempo derivados de un proyecto de acción o intervención. Existe también un concepto de impacto social que hace referencia al impacto de la superación o capacitación, lo cual implica una relación causa-efecto entre las diferentes acciones de superación, la forma como se comportan sus participantes y los resultados que logran con el plan organizacional, ya que todos estos cambios van a ser duraderos en el tiempo. (Nassabay, 2013)

Para conocer en profundidad el impacto de las intervenciones en el ámbito organizacional, se debe tener en cuenta el significado de Desarrollo Organizacional. Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras empresariales. (Cruz, 2011)

## **METODOLOGÍA**

El área de estudio compete al Desarrollo Organizacional, particularmente la intervención empresarial, dirigida a líderes/integrantes de ESAL Fusagasugá - Región.

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo partiendo del acopio de información obtenida a partir de la observación estructurada al comportamiento de las organizaciones (para identificar cambios y/o transformaciones generadas de las capacitaciones y asesorías recibidas), y la aplicación del instrumento técnico a los participantes.

La población se conformó por representantes legales e integrantes de Entidades Sin Ánimo de Lucro vinculados a procesos de capacitación y asesorías brindadas por integrantes de la comunidad universitaria (profesionales, profesores investigadores y estudiantes de la Especialización en Gerencia para el Desarrollo Organizacional, Universidad de Cundinamarca).

El instrumento de ponderación aplicado a líderes y/o miembros activos de ESAL se diseñó con 77 preguntas agrupadas en 8 aspectos: Administrativo, talento humano, tributario, contable, tecnológico, legal y de formalización, y jurídico, relacionados con áreas y temas propuestos (previo estudios diagnósticos).

### Muestra

Para contactar los participantes, se utilizó información de bases de datos que relacionaban a 100 ESAL. Sus fuentes: la investigadora principal del proyecto grupo ARADO (UdeC) y Oficina de Extensión Universitaria UdeC.

Partiendo de la población mencionada (100) se adelantó selección de 80 asociados, teniendo como criterio de inclusión, su nivel de participación máxima o mínima en los cursos y talleres programados. Por el bajo compromiso e inasistencia 20 personas no continuaron en el proceso.

Así, la muestra se conformó con 80 personas pertenecientes a: Asociaciones, Fundaciones. Corporaciones, Cooperativas, Comités, Juntas de Acción Comunal y otros (hoteles, restaurantes y fincas) a quienes se aplicó el instrumento.

Razón Social	Nº	Porcentajes
Asociaciones	51	64%
Fundaciones	12	15%
Corporaciones	2	3%
Cooperativa	2	3%
Comité	1	1%
J.A.C	3	4%
Otros	9	11%
Total	80	100%

Tabla 1 Razón social ESAL

Fuente: Autores. (2016).

Se Identifican 51 (64%) asociaciones, las más representativas; 12 fundaciones con el 15%; Otros con el 11% (9) conformada por hoteles, restaurantes y fincas. 4% (3) son juntas de acción comunal (J.A.C), el 3% (2) cooperativas y corporaciones y con 1% (1) comités. Los representantes legales fueron encuestados para definir si las intervenciones realizadas por la Universidad de Cundinamarca fueron beneficiosas para el progreso de sus organizaciones.

## RESULTADOS

Para analizar el cambio o transformación de las ESAL generado por los procesos de intervención realizados por los integrantes de la comunidad académica, se adelantó un ejercicio comparativo de estas organizaciones, partiendo de los resultados obtenidos en 2013 en el trabajo: Diagnóstico a Entidades Sin Ánimo De Lucro Fusagasugá – Región, enmarcado en el macro proyecto Desarrollo Organizacional, Intervenciones y Consultoría en empresas públicas y privadas, Fusagasugá –Región (Grupo Arado), que identifico problemas, debilidades y fortalezas; contrastando con el estado actual de las entidades, encontrándose cambios cualitativos, en razón a los procesos de asesoría y formación.

En la Tabla 3 se relacionan cursos, diplomados y capacitaciones realizadas a partir del segundo semestre de 2013 hasta Julio de 2015. Capacitadores: personal de la Universidad de Cundinamarca UdeC, de Cámara de Comercio de Bogotá CCB y del Departamento de Impuestos y Aduanas de Colombia DIAN (Girardot) y Temas de estudio.

En esta ponencia se mostrarán análisis comparativos del aspecto administrativo de las ESAL antes y después de las capacitaciones recibidas.

Capitador	Temas	Fecha
DIAN	Aspectos Tributarios de las ESAL.	24 - 25 de Septiembre 2013
CCB	Aspectos Legales y de Formalización de las ESAL.	24 - 25 de Septiembre 2013
UdeC	Aplicaciones Contables y Tributarias de las ESAL.	24 - 25 de Septiembre 2013
UdeC	Conformación de las instituciones, responsabilidades y derechos de los miembros de las ESAL.	24 - 25 de Septiembre 2013
UdeC	Estudio diagnóstico ESAL Fusagasugá – Región.	24 - 25 de Septiembre 2013
UdeC	Aspectos Jurídicos de las ESAL	13 de Noviembre 2013
UdeC	Problemas comunes en la gestión de las ESAL en Colombia y su Prospectiva.	27 de Marzo 2014
UdeC	Talleres Aplicativo Contable I y II.	3 y 24 de Abril 2014
CCB	Módulo Normas técnicas y legales para la elaboración y tenedurías de actas en las ESAL Colombianas.	29 de Mayo 2014
UdeC.	Aspectos Administrativos aplicables en las ESAL.	5 de Junio 2014
Udec	Liderazgo y Motivación	Julio a Noviembre 2014
Udec	Informática Básica	Junio a Julio 2015

Tabla 3 Cursos y Capacitaciones

Fuente: Escobar, Ruiz, & Escobar (2015) Artículo Fortalecimiento a ESAL Fusagasugá- Región. La tabla 3 contiene los cursos y capacitaciones realizadas a partir de 2013 a Julio de 2015.

De los 80 líderes y/o miembros de asociaciones anteriormente mencionados, tomaron los cursos y talleres sobre administración solamente 33 personas (representando el 100% del análisis).

Las preguntas del instrumento técnico se diseñaron partiendo de los conocimientos alcanzados por los cursantes en las jornadas de trabajo.

### Direccionamiento Estratégico

33 participantes (100%) afirmaron conocer la actividad económica que desarrolla su organización. Aplicaron en sus entidades direccionamiento estratégico con la implementación de la Misión, Visión y objetivos organizacionales optimizando el logro de metas. Proyectaron lo que quieren para su organización. Tienen claro que la toma de decisiones asertivas y a tiempo generan condiciones favorables. Otro aspecto positivo: el 79% (26) de los miembros de las entidades afirmaron conocer y saber implementar las funciones de su organización; mientras 21% (7) no tiene claridad de estas, porque las desconocen.

El 94% (31) de los asociados ahora saben cómo proyectar su organización. Al 6% (2), les fue difícil visualizar el futuro de su organización y poner en práctica lo aprendido. Valoran la importancia de formular correctamente objetivos organizacionales comprendiendo que estos definen vías y metas.

### Emprendimiento:

Respecto al emprendimiento, 100% (33) afirman que con el nuevo conocimiento es factible convertir sus ideas de negocios en realidad, y se estimulan al asociar como resultado del esfuerzo la creación de fuentes de empleo que tendrían como primeros beneficiarios, a los miembros de sus familias. Resaltan así, que la perseverancia y la disciplina son cualidades vitales del empresario.

En contraste con la percepción anterior, algunos expresaron descontento afirmando que el gobierno apoya insuficientemente las iniciativas de emprendimiento y que el sistema financiero obstaculiza el proceso de gestión y desembolso del aporte económico necesario para impulsar los proyectos.

Otra manifestación registrada por los asociados atiende al aprovechamiento de las oportunidades de capacitación ofertadas por diversas entidades, motivo por el cual siguen atentos a distintas convocatorias de formación.

### Mercadeo

En cuanto al mercadeo y la introducción del bien o servicio al comercio local, el 59% de los asociados respondieron haber realizado consultas y exploración para conocer las necesidades del entorno. 41% respondió que crearon la organización por intuición y necesidades personales.

71% lograron identificar el segmento y el nicho de mercado, para los cuales van dirigidos los bienes y servicios que estas organizaciones producen; mientras el 29% manifestó desconocer el proceso.

### Contabilidad

En el tema de la contabilidad el 76% (25) de los asociados esta ilustrados sobre la importancia y utilidad de implementarla en sus organizaciones; mientras el 24% (7) desconocen la normatividad. Se destaca así, su sentido de pertenencia.

### Trabajo en equipo

82% (27) líderes de las ESAL señalaron haber generado confianza y responsabilidad entre los compañeros, al delegar actividades y funciones a desarrollar en la organización orientadas a su autonomía, flexibilidad y dinámica. Por el contrario, 18% (6) manifestaron sus preferencias conservadoras con entidades de estructuras más rígidas.

### Planeación y productividad

Del total de los encuestados el 94% (31) confirmaron que la planeación adelantada correctamente incide en el mejoramiento continuo de las actividades productivas de la organización, ya que diariamente se identifican falencias en los procesos de servicio ofertado y productividad. Como respuesta se presta atención y solución inmediata para satisfacer las necesidades de clientes y atraer nuevos. El 6% (2) no mejoran sus procesos productivos y continúan manteniendo estos problemas.

### Creatividad e innovación

En cuanto a la aplicación del concepto creatividad, 88% expresaron que poco a poco han ido incursionando en la creación de nuevos productos,

en mejorar sus servicios, en la publicidad que utilizan para atraer nuevos clientes; el 12% no lo ha logrado.

Del total de encuestados, 94% señaló que han buscado nuevas soluciones para resolver problemas que se presentan en la organización; mientras que 6%, dice que No es necesario buscar soluciones nuevas, ya que son los mismos problemas que se presentan a diario.

El 94% tienen la capacidad de diferenciar los problemas importantes como la disminución de la productividad, las ventas o el sobre costo de los productos o servicios; y el 6% no cuenta con esa claridad.

#### Evaluación de procesos

Sobre la evaluación de procesos, el 61% (20) dimensionando la importancia de esta fase, respondió, que identificar problemas oportunamente permite controlar, prevenir y corregir aspectos relacionados. 39% (13) respondieron que no han podido estructurar un sistema de evaluación conveniente para la detección y corrección de problemas.

La tabla 4 y el cuadro resumen, determinan que las capacitaciones ofrecidas a líderes y miembros de ESAL 87% (29) fueron decisivas frente al mejoramiento de la organización. 13% (4) no fue afectado favorablemente.

Aspecto administrativo	N°	Porcentaje
SI	29	87%
NO	4	13%
TOTAL	33	100%

Tabla 4. Aspecto administrativo

Fuente: Autores.

En la Tabla 4 se observa que del total de 33 participantes (100%), 29 (87%) consideraron que los cursos y capacitaciones han sido de utilidad para fortalecer sus organizaciones. 4 (13%) manifestaron no haber implementado los conocimientos adquiridos.

### Cuadro Resumen. Comparación estado inicial y actual de las ESAL en el aspecto administrativo

Estado inicial de las ESAL (diagnosticadas)	Estado actual de las ESAL (Intervenidas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de entidades no cuentan con aspectos del direccionamiento estratégico lo que impide una proyección clara a futuro.</li> <li>- Estructuras organizacionales tradicionales de tipo rígido, que impiden la participación de todos sus integrantes.</li> <li>- Las organizaciones no tienen herramientas que les permita medir indicadores de efectividad.</li> <li>- No es progresivo el desarrollo y crecimiento organizacional.</li> <li>- La toma de decisiones dentro de las organizaciones en su mayoría se realiza de forma participativa o consultiva, aunque en ocasiones no sean las más idóneas.</li> <li>- Se evidencian falencias en la gestión.</li> <li>- No cuentan con políticas organizacionales que les permita mejorar en procesos administrativos y operativos.</li> <li>- Tienen una pequeña participación en el mercado local, ya que no generan reconocimiento dentro de la comunidad del Sumapaz.</li> <li>- No generan mejoras en los procesos organizacionales, que les permita innovar en el desarrollo de sus actividades y procesos internos y externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Han implementado el direccionamiento estratégico: formulación de la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales.</li> <li>- Estructuras organizacionales más autónomas y flexibles para la toma de decisiones.</li> <li>- La toma de decisiones la realizan de forma acertada y participativa.</li> <li>- La gestión en la organización está funcionando mejor.</li> <li>- Han implementado políticas organizacionales que contribuyen al mejoramiento de procesos administrativos y productivos.</li> <li>- Han realizado ejercicios exploratorios de mercado, identificando el segmento y el nicho al cual van dirigidos sus productos o servicios, para conocer las necesidades del medio y del consumidor y satisfacerlas.</li> <li>- Han mejorado los procesos productivos de la organización.</li> </ul>

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se comparte, que las intervenciones empresariales planeadas y adelantadas por miembros de la comunidad académica de la UdeC,



representadas en capacitaciones y asesorías para el acompañamiento y mejora de competencias administrativas de los líderes y asociados de las ESAL, han contribuido decididamente al fortalecimiento organizacional preparándolas para ser más competitivas.

Las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas: individuos, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas y seguidamente emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales. (Restrepo, 2015)

Los procesos de intervención empresarial requieren estudios diagnósticos previos que identifican problemas, debilidades y fortalezas, para posteriormente generar estrategias de acción y planes de mejoramiento.

La intervención Consiste en un modelo sistemático para implementar cambios en la organización, partiendo de un diagnóstico para identificar las problemáticas y plantear las alternativas y estrategias a las que haya lugar, generando en las personas responsables de los determinados procesos críticos una actitud orientada hacia el cambio. (Instituto Pyme, 2016).

Son múltiples las causas que pueden llevar a que un proyecto empresarial no sea exitoso, más aún si se tienen en cuenta particulares características del entorno regional, su infraestructura física, ámbito cultural y factores psicológicos personales.

La dinámica desarrollada por los miembros de la comunidad académica participantes y protagonistas en el proceso de formación se consideró como óptima por parte de los cursantes. La implementación de capacitaciones y asesorías mixtas: convocatorias abiertas (participación masiva), y cerradas (asesorías personalizadas) generaron mayor compromiso y motivación grupal.

Gran parte del cambio a desarrollar en las organizaciones formales, está orientado al comportamiento organizacional, básicamente en el renglón de actitudes individuales y de grupo, dinámicas de autoconocimiento, autoevaluación individual y grupal. (Restrepo, 2015)

El cambio en las organizaciones se puede generar. Es un proceso dispendioso y continuo en el tiempo. Requiere total compromiso y responsabilidad de las partes.

Es de vital importancia comprender cómo el cambio en las estructuras mentales puede lograrse invirtiendo tiempo, recursos y espacios de reflexión con la participación del talento humano. (Restrepo, 2015)

Se busca consolidar el sistema de formación de actores y de líderes de las ESAL priorizando la continuidad del proceso en ellos y la cualificación académica de los estudiantes y los investigadores de la UdeC involucrados en esta empresa social.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chen, M. A., Vanek, J., & Carr, M. (2004). <http://archivo.estepais.com/site/2013/la-economia-informal/>.

Obtenido de <http://archivo.estepais.com/site/2013/la-economia-informal/>.

Cruz, L. G. (23 de 05 de 2011). Procesos y Técnicas de intervención Organizacional. Recuperado el 17 de 08 de 2015, de Las mejores prácticas en desarrollo organizacional: <http://luisgerardocruzvip.blogia.com/2011/052303-proceso-y-tecnicas-de-intervencion-organizacional.php>

DANE. (2010). [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Obtenido de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co): <http://sige.dane.gov.co/atlasestadistico/>

DANE. (2015). Departamento Administrativo nacional de Estadística. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

Escobar, E., Escobar, G., & Ruiz, M. (2015). Fortalecimiento Empresarial a Entidades Sin Ánimo de Lucro Fusagasugá\_ Región. *Pensamiento y Gestión*, 86 - 101.

Ferraro, C. (2010). Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina. Recuperado el 15 de febrero de 2011,

<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1736743486.pdf>.

Frías, M. (2015). Recuperado el 19 de 08 de 2015, de [http://humansmart.com.mx/1030466\\_Los-Tres-Modelos-de-Intervencion-para-el-Desarrollo-Organizacional.html](http://humansmart.com.mx/1030466_Los-Tres-Modelos-de-Intervencion-para-el-Desarrollo-Organizacional.html)

Instituto Pyme. (2016). <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3640/Planea-los-cambios-en-tu-empresa>. Obtenido de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3640/Planea-los-cambios-en-tu-empresa>.

Nassabay, S. (2013). *Impacto social*. Recuperado el 26 de 07 de 2015, de <https://saluanassabay.wordpress.com/2013/01/17/impacto-social/>

Sescovich Rojas, S. (10 de 11 de 2006). *Intervención Organizacional: Algunas consideraciones metodológicas*. Recuperado el 19 de 08 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos59/intervencion-organizacional/intervencion-organizacional2.shtml>

Restrepo, D. U. (02 de 2015). <http://rhpositivo.net/estrategias-innovadoras-de-intervencion/>. Recuperado el 10 de 2016, de <http://rhpositivo.net/estrategias-innovadoras-de-intervencion/>

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.**

### **Elizabeth Ann Escobar Cazal.**

Licenciada Filosofía e Historia, Especialista Filosofía de la Educación, Especialista Filosofía Colombiana, Magíster Filosofía Latinoamericana, Experiencia como docente universitario por más de veinticuatro años en niveles de pregrado y postgrado en la Universidad de Cundinamarca. Co-Líder e Investigador principal Grupo Arado, reconocido por Colciencias. Director de más de 200 trabajos de grado y de investigación en los Programas Administración de Empresas y Especialización en Gerencia para el Desarrollo Organizacional.

**Oscar Albeiro Hincapié Peralta.**

Investigador Auxiliar semillero Avanza. Administrador de Empresas  
Universidad de Cundinamarca.

**Deicy Carolina Tarazona Castañeda**

Investigador Auxiliar semillero Avanza. Administrador de Empresas  
Universidad de Cundinamarca.

***EJE TEMÁTICO: Desarrollo Organizacional Y Regional*****ASESORÍAS Y CAPACITACIONES A ENTIDADES SIN  
ÁNIMO DE LUCRO Y MICROEMPRESAS DE LA  
PROVINCIA DEL SUMAPAZ 2016****ADVISORIES AND TRAININGS TO NON-FORPROFIT ENTITIES  
AND MICRO- ENTERPRISES OF PROVINCE OF SUMAPAZ 2016****AUTOR(ES)**

Yovanny Rivera Rey<sup>7</sup>  
Elizabeth Ann Escobar Cazal<sup>8</sup>

Estado de la investigación: En Desarrollo

---

<sup>7</sup> Investigador Auxiliar. Universidad de Cundinamarca, Colombia.  
yova\_yrr@hotmail.com

<sup>8</sup> Mg. Profesor Investigador. Universidad de Cundinamarca, Colombia  
eescobarc@mail.unicundi.edu.co

## RESUMEN

En concordancia con los resultados de los estudios diagnósticos realizados a 100 MIPYMES y a 50 ESAL de la región del Sumapaz, por investigadores (grupo Arado) se han venido ofreciendo asesorías y capacitaciones a microempresarios y líderes, que contribuyan a su fortalecimiento, estabilidad, perdurabilidad y crecimiento comercial.

El trabajo inició en el año 2013 y ha tenido continuidad hasta la fecha, programando un portafolio de capacitaciones y asesorías personalizadas especialmente en áreas administrativas, contables y tecnológicas.

Estas jornadas han sido posibles por la participación de profesionales, docentes y estudiantes, que se han movilizado a distintos municipios de la Provincia del Sumapaz, para llegar hasta los líderes y microempresarios.

El desarrollo del trabajo ha demostrado la importancia que han tenido los procesos de intervención, por los cambios generados en las organizaciones participantes. Al adquirir nuevos conocimientos y desarrollar competencias, los beneficiarios incorporaron en sus actividades económicas recursos novedosos, promoviendo así, una mayor competitividad.

Palabras Claves: Asesoría, capacitación, intervención empresarial, microempresas, Entidades Sin Ánimo de Lucro.

## ABSTRACT

In accordance with the results of the diagnostic studies carried out to 100 MIPYMES and to 50 non-forprofit entities in the region of Sumapaz, by researchers (ARADO Group) consulting and training are have been offering entrepreneurs and leaders, that contribute to its strengthening, stability, transience and commercial growth.

Work began in the year 2013 and has had continuity to date, programming a portfolio of skills and consulting custom especially in administrative, accounting and technological areas.

These days have been made possible by the participation of professionals, teachers and students, who have been mobilized to different municipalities of the province of Sumapaz, to reach leaders and entrepreneurs.

The development of the work has demonstrated the importance that have had the intervention processes, due to the changes generated in the participating organizations. By acquiring new knowledge and developing skills, the beneficiaries incorporated new resources into their economic activities, this promoting greater competitiveness.

Keywords: Advice, training, business intervention, non-forprofit entities and micro- enterprises

## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de dar continuidad a estudios diagnósticos realizados por el grupo de investigación ARADO, se desarrolla la segunda etapa de intervención a ESAL y Microempresas a través de capacitaciones y asesorías que contribuyan a su fortalecimiento.

Las capacitaciones están enfocadas a generar un cambio de la monotonía y de lo empírico por nuevos conocimientos, en estos casos, la capacitación puede enfocarse hacia técnicas más generales, tales como educación básica o liderazgo, que no necesariamente corresponden a una cierta actividad empresarial, o que si correspondieran, las personas en los cursos de capacitación podrían no estar manejando una empresa en ese momento, podrían ser empresarios actuales o futuros (Goldmark, 1996).

Razón por la cual es necesario plantear desde distintos estamentos y la academia proyectos que garanticen la perdurabilidad y estabilidad de organizaciones empresariales, con el objetivo de mejorar su productividad para hacer de ellas una de las principales fuentes de emprendimiento en la región.

Las ESAL cobran cada vez más protagonismo en la economía mundial. Su amplio espectro de actividades y la multiplicidad de sectores y

orígenes que tienen las hacen cada vez más importantes en el entorno. (Franco, 2015) En la provincia del  
Sumapaz toman un papel importante dicho que sus principales actividades están relacionadas con los sectores productivos de agricultura, Ganadería bovina y ganadería porcina.

De otra parte, las MIPYMES tienen un gran impacto en la región, ya que estas representan el 99,4% de la economía local y generan el 80% de los empleos en el municipio de Fusagasugá, presentando algunos problemas de durabilidad y estabilidad económica por varios factores. (Ministerio de trabajo, 2011)

Para generar una constancia es necesario que los conocimientos que se adquieran se puedan mantener y actualizar, razón por la cual los microempresarios deben tener un coach que les ayude a entender y direccionar sus procesos administrativos, los autores (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014) exponen que para lograr el compromiso y la consecución de la visión organizacional, es fundamental trabajar con los líderes en procesos de Coaching, que les permita ser facilitadores de procesos y gestores de cambio. Es solo a partir del desarrollo de las competencias de escucha activa y comunicación asertiva que el líder, consigue transformar a sus trabajadores en verdaderos equipos de alto rendimiento; para alcanzar los objetivos organizacionales.

La investigación está vinculada al proyecto avalado institucionalmente: Fortalecimiento Empresarial a MIPYMES y ESAL Fusagasugá-Región. Fueron referentes centrales los trabajos de grado: - Diagnostico organizacional realizado a cien (100) mipymes de la Región del Sumapaz, realizado en el año 2015. Se aplicó un instrumento diagnóstico cuyos resultados acopiados se analizaron utilizando matrices: - Matriz de perfil de capacidades Internas – PCI que permitió evaluar fortalezas y las debilidades de las empresas diagnosticadas. - Matriz de perfil de oportunidades y amenazas – POAM, que identificó amenazas y oportunidades de las empresas. – Árbol de Problemas que identificó el problema central y/o más impórtate (Tallo), sus efectos principales y secundarios (Ramas), origen del problema central (Raíces). - Por último, se realizó un análisis DOFA,

Identificando debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, para proponer un plan de acción.



El trabajo: Propuesta de diseño de una guía metodológica para el desarrollo organizacional de las MIPYMES en la región del Sumapaz, que definió pasos para realizar procesos óptimos y particulares de asesorías para los microempresarios.

El trabajo: Análisis del impacto generado por intervenciones realizadas a ESALES y MIPYMES por el grupo Arado, Programa Administración de Empresas Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá, que a través del instrumento técnico aplicado para valorar los planes de intervención, señaló la efectividad de las dinámicas halladas en las transformaciones a pequeña escala que presentaron las Entidades Sin Ánimo de Lucro y las pequeñas empresas que participaron en Fusagasugá y la región.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo se desarrolló en la región del Sumapaz. La población que participó fueron pequeños empresarios y líderes e integrantes de ESAL, que aceptaron la convocatoria.

En la base de datos que consolida información de los participantes desde el año 2013, se han vinculado 28 organizaciones más, a las que se les ha aplicado los instrumentos diagnósticos, se han realizado análisis utilizando las matrices: Matriz de Capacidades Internas PCI, Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, Árbol de problemas y la DOFA, para diseñar posteriormente el plan de acción y crear estrategias de asesorías y/o capacitaciones.

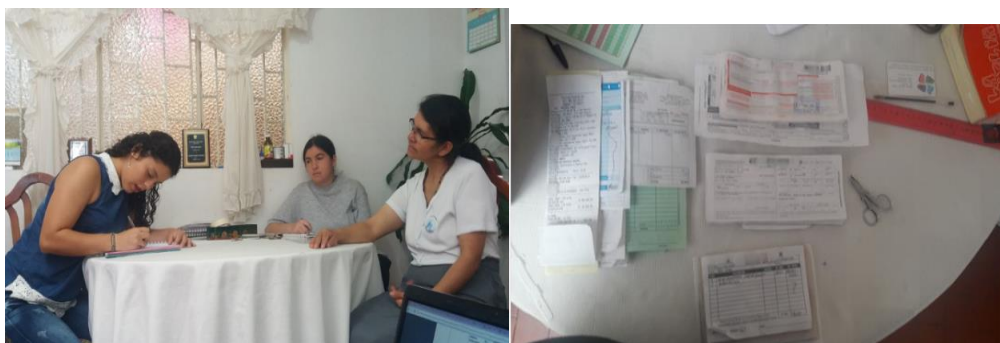
La investigación está apoyada por fuentes directas, como la observación estructurada, informes de asesorías a microempresarios, entrevistas, aplicación de instrumento de valoración a los procesos de intervención. Y por fuentes indirectas como la consulta bibliográfica de documentos relacionados con el tema y por Informes finales de proyectos.

## **RESULTADOS**

En el primer y segundo periodo académico del 2016 se han venido realizando asesorías personalizadas a microempresarios en áreas

administrativas, tecnológicas y contables. Particularmente en temas de contabilidad básica, marketing y publicidad, organización documental y archivística, filosofía empresarial, TIC y teoría administrativa.

Algunas fotografías relacionadas a continuación, evidencian el trabajo con los microempresarios.



Tejicuellos: microempresa de diseño de cuellos y bordados.

CANT.	PRODUCTO	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	PAÑOS PARA ANDES TERNOS DE CASHMERE (8 ANOS)	1.000	40.000
4	PAÑOS PARA ANDES CASHMERE HOJAS	1.000	42.000
2	PAÑOS PARA ANDES CASHMERE DELGADOS	1.200	28.800
6	PAÑOS PARA ANDES CASHMERE ANTIHUEMO	1.500	45.000
6	PAÑOS PARA ANDES TERNALIA	7.000	42.000
2	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	11.000	22.000
2	PAÑOS PARA ANDES CASHMERE (CASHMERE)	6.000	12.000
6	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	6.000	36.000
16	DISEÑO PARA ANDES ANTIHUEMO	2.500	50.000
4	DISEÑO PARA ANDES PARA CASHMERE ACCESORIO	2.500	10.000
3	DISEÑO PARA ANDES PARA CASHMERE ACCESORIO	2.500	7.500
4	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO CASHMERE	2.500	10.000
16	DISEÑO PARA ANDES ANTIHUEMO	2.500	40.000
4	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	2.500	10.000
6	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO DELGADOS	2.000	12.000
6	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	1.500	9.000
4	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	4.500	18.000
14	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	1.200	14.400
1	DISEÑO PARA ANDES ANTIHUEMO	2.500	2.500
1	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	15.000	15.000
1	DISEÑO PARA ANDES ANTIHUEMO	8.000	8.000
1	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	9.000	9.000
1	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	4.000	4.000
2	PAÑOS PARA ANDES ANTIHUEMO	3.000	6.000

ENERO		TOTAL INGRESOS				TOTAL GASTOS				AHORRO MENSUAL			
		\$ 420.000,00				\$ 130.000,00				\$ 290.000,00			
INGRESOS		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	TOTALES							
Ventas de productos terminados	\$ 250.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 290.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ventas a credito	\$ 80.000,00	\$ -	\$ -	\$ 50.000,00	\$ -	\$ 130.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos de gestión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ 250.000,00	\$ 80.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00	\$ 420.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	TOTALES							
Alquileres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Ferney Hernández Accesorios: microempresa que diseña accesorios para mujeres.



Artiron: microempresa que diseña arte a partir de chatarra.



Micro empresa dulcería Vanesa.

Igualmente se han realizado capacitaciones a las ESAL en algunos municipios de la región, a partir de convocatorias interinstitucionales (UdeC - Alcaldías) se invita a Líderes y empresarios a participar.

En el municipio de Tibacuy se realizó capacitación a la ASOCIACIÓN DE PROTECTORES DE LOS RECURSOS NATURALES Y DEL MEDIO AMBIENTE DE TIBACUY, APRENAT, ubicada en la vereda La Vuelta, Finca La Vuelta.



Temas de contabilidad básica, liderazgo y resolución de conflictos, motivaron sin importar sus edades a los asistentes de la asociación, a participar y ofrecer la disposición de aprender y mejorar en lo personal y en sus actividades laborales, demostrando que no hay impedimentos para regenerar y hacer realidad sus sueños.

## CONCLUSIÓN

Los micro empresarios y líderes tienen la posibilidad de incorporar nuevos conocimientos a su vida personal y laboral. Las asesorías y capacitaciones han servido de guía para empezar a organizar y optimizar procesos de sus organizaciones. La creación de redes sociales para promocionar sus productos y marcas, la utilización de Excel básico para llevar sus libros contables, definitivamente genera cambios en beneficio de sus empresas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Franco, W. F. (2015). Orientación Técnica Sobre Entidades sin Ánimo de Lucro. Colombia.

Goldmark, L. (1996). SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL . Washington, D.C.

Hincapié, O; Tarazona C. (2016) Análisis del impacto generado por intervenciones realizadas a ESALES y MIPYMES por el grupo Arado, Programa Administración de Empresas Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá. Trabajo de Grado. Programa Administración de Empresas. Universidad de Cundinamarca. Fusagasugá.

Ministerio de trabajo. (2011). Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local. Bogotá, D.C, Colombia.

Muñoz Maya, C. M., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches. España.

Pedraza; Sastoque; Serrano; Tarazona. (2015). Diagnostico organizacional a 100 MIPYMES de Fusagasugá. Trabajo de Grado. Programa Administración de Empresas. Universidad de Cundinamarca. Fusagasugá.

Sánchez, C. Pardo, J. Propuesta de diseño de una guía metodológica para el desarrollo organizacional de las MIPYMES en la región del Sumapaz (2015). Trabajo de Grado. Programa Administración de Empresas. Universidad de Cundinamarca. Fusagasugá.

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.**

### **Yovanny Rivera Rey.**

Investigador Auxiliar semillero Avanza. Administrador de Empresas Universidad de Cundinamarca.

**Elizabeth Ann Escobar Cazal.**

Licenciada Filosofía e Historia, Especialista Filosofía de la Educación, Especialista Filosofía Colombiana, Magíster Filosofía Latinoamericana. Experiencia como docente universitario por más de veinticuatro años en niveles de pregrado y postgrado en la Universidad de Cundinamarca. Co-Líder e Investigador principal Grupo Arado. Director de más de 200 trabajos de grado y de investigación en los Programas Administración de Empresas y Especialización en Gerencia para el Desarrollo Organizacional

## **2. Eje temático en Administración de las Organizaciones en el Contexto Global**

2.1. Estado de la aplicación de la planeación estratégica en una empresa del sector lácteo. Un referente para su proceso de mejoramiento.

***EJE TEMÁTICO: Administración de las Organizaciones en el Contexto Global***

**ESTADO DE LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
LÁCTEO. UN REFERENTE PARA SU PROCESO DE  
MEJORAMIENTO.**

**STATUS OF IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING IN A  
COMPANY OF DAIRY SECTOR. A BENCHMARK FOR  
IMPROVEMENT PROCESS.**

**AUTOR(ES)**

Leidy Marcela Castiblanco Rodríguez

Daniela Uribe Zea

Uriel Escobar Ovalle

**Estado de la investigación: Concluida**



## RESUMEN

El Proyecto de Iniciación Científica (PIC) desarrollado inicialmente tuvo como base fundamental la revisión sobre la aplicación de los conceptos de planeación estratégica en una empresa de la Región Sabana Centro (con razón social "Lácteos San Mateo"), la cual está ubicada en el municipio de Cajicá Cundinamarca. Dicha empresa se constituye el lugar en el cual se desarrolló el trabajo de campo; estos conceptos son sujetos de implantarse en cualquier otra organización.

De acuerdo con las diferentes teorías sobre el tema, descritas en el marco teórico, se hizo un análisis del estado y condiciones de implementación de la planeación estratégica en la empresa "Lácteos San Mateo". En el trabajo de campo se pudo observar que, aunque existe implementación de un buen número de elementos propios de este tema, no todas las características de la planeación estratégica se desarrollan lo cual restringe el logro de los objetivos estratégicos y limita la eficiencia, la cultura del emprendimiento, la creatividad e innovación y el desarrollo organizacional.

Palabras claves: Planeación estratégica, objetivos estratégicos, sector lácteo.

## ABSTRACT

Project Scientific Initiation (PIC) developed initially had as its fundamental base the review on the implementation of the concepts of strategic planning in a company of the Sabana Centro Region (the company "Dairy San Mateo"), which is located in the Cajicá - Cundinamarca. This company has the place where fieldwork was developed constituted; these concepts are subject to be implanted in any other organization.

According to the different theories on the subject, described in the theoretical framework, an analysis of the level of implementation of strategic planning in the company "San Mateo Dairy". In the field work it was observed that although there is implementation of a number of elements of this issue, not all features of strategic planning are developed which restricts the achievement of strategic objectives and

limits the efficiency, culture entrepreneurship, creativity, innovation, and organizational development.

Keywords strategic planning, strategic objectives, dairy sector.

## **INTRODUCCIÓN**

Con base en el marco de la planeación estratégica, ya señalado, se pueden entender la importancia que esta herramienta tiene para el logro de los fines de las organizaciones y los impactos que esta puede generar en la sostenibilidad de las mismas, en la sociedad y en los sectores económicos.

Por esta razón parece significativo realizar análisis sobre el nivel de desarrollo de esta herramienta en las empresas que corresponden a los diferentes sectores económicos como una forma de aprender sobre las experiencias que estas han tenido y como un medio de construcción de conocimiento para los sectores económicos ya referidos.

Como un esfuerzo en este sentido, en el Proyecto de Iniciación Científica (PIC), que genera esta ponencia, se planteó como un aspecto central la revisión de la aplicación de los conceptos de planeación estratégica en algunas empresas, para este caso, específicamente en una empresa de la Región Sabana Centro la cual está ubicada en el municipio de Cajicá - Cundinamarca.

Para el efecto se seleccionó la empresa denominada "Lácteos San Mateo" como el caso a analizar a la luz de la planeación estratégica y como el sitio para realizar el trabajo de campo. En las visitas efectuadas a la empresa de estudio ("Lácteos San Mateo") se analizó inicialmente el nivel de implementación de la planeación estratégica en sus diferentes aspectos. Para hacerlo se usan como fundamento algunos conceptos básicos relacionados con la planeación estratégica obtenidos de una revisión general de documentos.

## **METODOLOGÍA**

Tipo de estudio descriptivo exploratorio y tipo de análisis documental al interior del estudio de caso de la Empresa de la Región Sabana Centro” Lácteos San Mateo”.

## RESULTADOS

### 1.1. Sobre la misión

Inicialmente se revisó la misión de la organización de estudio, a saber: “Brindar al consumidor salud, bienestar y placer poniendo a su disposición productos de excelente calidad, delicioso sabor y variedad a precios competitivos. Trabajamos por el bienestar de nuestros consumidores, clientes, empleados y proveedores” (Lácteos San Mateo, 2016).

En relación con este aspecto se debe decir que, según Humberto Serna, la misión debe responder a las siguientes preguntas: “¿cuál es su negocio?, ¿para qué existe la empresa?, ¿cuáles son sus valores?, ¿quiénes son sus clientes? ¿Cuál es su prioridad?, ¿cuáles sus productos y mercados? ¿Cuáles sus objetivos organizacionales? ¿Cuál es su responsabilidad social? y ¿cuáles los deberes y derechos de sus colaboradores?” (Serna, 1997, p. 22).

En relación con esto se sabe que los conceptos actuales de la misión se basan principalmente en las directrices establecidas, a mediados de la década de los setenta, por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna”. Drucker afirma que plantear la pregunta ¿cuál es el negocio?, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?”, una declaración duradera es la “razón de ser” de una empresa, distingue a una empresa de otra similar. En tal sentido, la misión responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?”. Así, una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con efectividad, del credo, del propósito, de la filosofía, de creencias, de principios de negocio, revela lo que una empresa desea ser y a quien servir”. (David, 2003, p. 59).

La misión de una empresa es el fundamento de las prioridades, objetivos estratégicos, estrategias, metas a corto plazo (menores a un año) y valores corporativos; esta es el punto de partida para el diseño

de los trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de la estructura de la dirección (la cual se reflejará en el organigrama de la organización).

“La Declaración de la misión no es igual a su visión porque incluye tanto el objeto de la compañía como la base de su competencia y ventaja competitiva”. (Dess, Lumpkin y Eisner. 2011, p.27).

En el mismo sentido, Peter Drucker escribe sobre la misión que: “Una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Solo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas” y que “la misión de la empresa rara vez recibe una consideración adecuada constituye quizá la causa más importante del fracaso en los negocios” (Tomado de Fred R. David, 2009). Con la misma orientación, Chiavenato afirmó que “La misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente. Define la estrategia e indica el camino que debe seguir”. (Chiavenato, 2002, p. 249).

Bajo esta perspectiva, el equipo investigador encuentra una diferencia importante entre lo que se establece para una misión en condiciones ideales y la misión de la organización analizada pues deja de lado la respuesta a algunas de las preguntas y cuestiones esenciales que debe incluir una misión. En tal sentido, aunque se hace énfasis en que cada organización es libre de establecer su planeación estratégica, se considera, respetuosamente, que la misión puede mejorarse para cumplir con los requerimientos teóricos. De esta forma se podría proponer para esta organización una misión como la siguiente: La empresa “Lácteos San Mateo”, ubicada en el municipio de Cajicá Sabana Centro, produce, comercializa y distribuye lácteos de excelente calidad para todas las familias con el fin de brindarles bienestar y placer y así lograr una mejor calidad de vida. Cuenta con talento humano altamente capacitado, proactivo, con creatividad e innovación y con valores y principios acordes con los fines y cultura de nuestra sociedad y se declara responsable socialmente con su entorno y cuidadosa del medio ambiente.

## 1.2. Sobre la visión

Por otra parte, la empresa “Lácteos San Mateo” presenta la siguiente visión: “Ser una marca reconocida y diferenciada en el mercado colombiano, valorada por sus altos estándares de calidad, la variedad y buen sabor de sus productos, por tener una amplia red de puntos propios al servicio de la comunidad y ofrecer un servicio amable, cercano y personalizado. Fortalecer nuestro equipo humano a través de capacitación permanente a fin de continuar con el crecimiento y fortalecimiento de la organización” (Lácteos San Mateo, 2016).

Respecto al tema de la visión existen también múltiples aproximaciones. Entre ellas se encuentra algunas que aplica al contexto social como las siguientes: “Donde no hay visión, el pueblo perece” (Proverbs 29:18); “Algunos hombres ven las cosas como son y dicen por qué. Yo sueño con cosas que nunca fueron y digo por qué no” (Kennedy) (Tomado de David, 2003, p. 55).

Otras definiciones pueden ser también muy generales pero muy útiles. Un ejemplo de ello es la que plantea Swift cuando afirma que “Visión es el arte de ver las cosas invisibles” (Tomado de Fred, 2003, p. 55). “Una visión es una meta que “inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo. Representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso, puede tener éxito o no según que todo lo demás suceda de acuerdo con la estrategia de una empresa” (Tomado de Dess, Lumpkin y Eisner. 2011, p.25).

No obstante, una definición más acercada al contexto organizacional puede ser la que se propone a continuación: “Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica incluso estimula a una empresa a lograr rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara” (John Keane) (Tomado de David, 2003, p. 55).

Finalmente, las ideas sobre visión tienen también relación con la perspectiva de quien orienta las organizaciones: el directivo. En este sentido, se ha afirmado que “La tarea del estratega consiste en ver a la empresa no como es, sino como puede llegar a ser” (John W. Teets - Chairman of Greyhound Inc.) o que “la esencia del liderazgo es aquello que usted debe tener para tener visión. Uno no puede tocar una

trompeta que no tenga tono seguro” (Theodore Hesburgh) (Tomado de David, 2003, p. 55).

Ya en cuanto se refiere a la visión, el equipo investigador se permite proponer replantear la visión de la empresa adicionando lo siguiente: “En el año 2020, la empresa “ Lácteos San Mateo” estará posicionada en Colombia, y los países de Ecuador y Perú, por sus altos estándares de calidad, creatividad e innovación en su producción, comercialización y distribución; gracias a sus trabajadores con conocimientos actualizados, con sentido de pertenencia, responsabilidad social empresarial, responsabilidad con el medio ambiente, respetuosos de la cultura e identidad nacional e internacional y con valores corporativos éticos” (Lácteos San Mateo, 2016).

### **1.3. Sobre los objetivos estratégicos**

Continuando con el desarrollo de las condiciones establecidas por la planeación estratégica, en esta parte se va a hacer referencia a los objetivos estratégicos de la empresa.

En tal sentido, las estrategias son entendidas como aquellos caminos que permiten obtener efectivamente los objetivos estratégicos. Por su parte, las metas tienen unas condiciones especiales que se deben realizar en un tiempo menor o igual a un año para fortalecer las estrategias.

En relación con los objetivos estratégicos, algo importante que debe ser considerado por parte de la alta dirección es que estos objetivos estratégicos solo pueden ser desarrollados por la propia organización y no pueden ser delegados a terceros (bajo la modalidad de Outsourcing).

Una estrategia es un plan debidamente estudiado por la alta dirección para alcanzar los objetivos estratégicos, las metas de una organización. A su vez, la administración estratégica es una forma de abordar las oportunidades y desafíos de negocios; es un proceso detallado y continuo dirigido a elaborar e implementar las estrategias eficientes. Por último, las estrategias eficientes son las que promueven una línea superior entre

la organización y su entorno y el logro de metas estratégicas (Griffin, 2001).

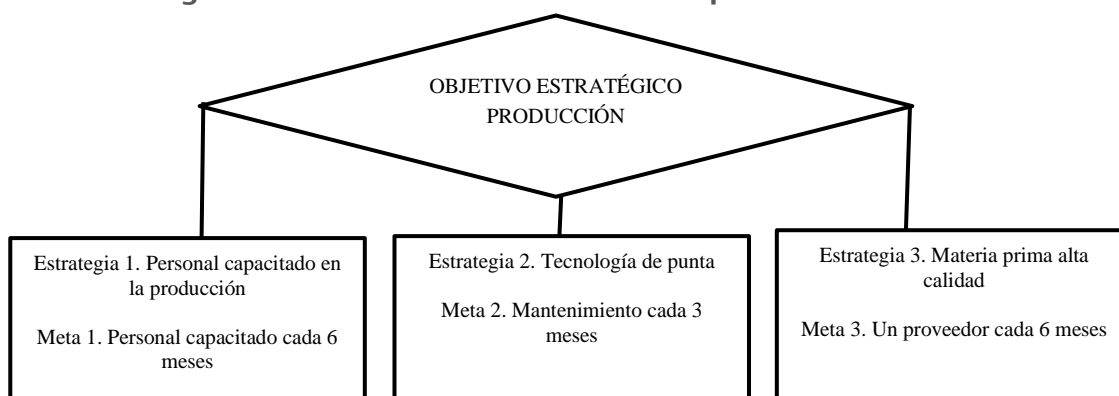
Al respecto, los investigadores encuentran que en los objetivos estratégicos de la organización “Lácteos San Mateo” solo se incluye la dimensión de la producción (Lácteos San Mateo, 2016). Frente a esto se puede resaltar la importancia de no limitarse exclusivamente a esta área para incluir las dimensiones de comercialización y distribución. Con base en esto se propone el siguiente modelo para el logro de los objetivos estratégicos (Figura 1, Figura 2 y Figura 3). Todo lo anterior parte de la satisfacción del cliente, quien desea siempre un excelente producto o servicio de calidad a un bajo precio.

Es así como cuando vamos a obtener un objetivo estratégico en la organización de producir con alta calidad se debe pensar en tres factores inseparables como son:

1. Talento humano altamente preparado en producir
2. Tecnología de punta
3. Materia prima de alta calidad

Si falta algún factor afecta directamente la alta calidad y por ende el precio.

**Figura 1. Modelo de la dimensión de producción**

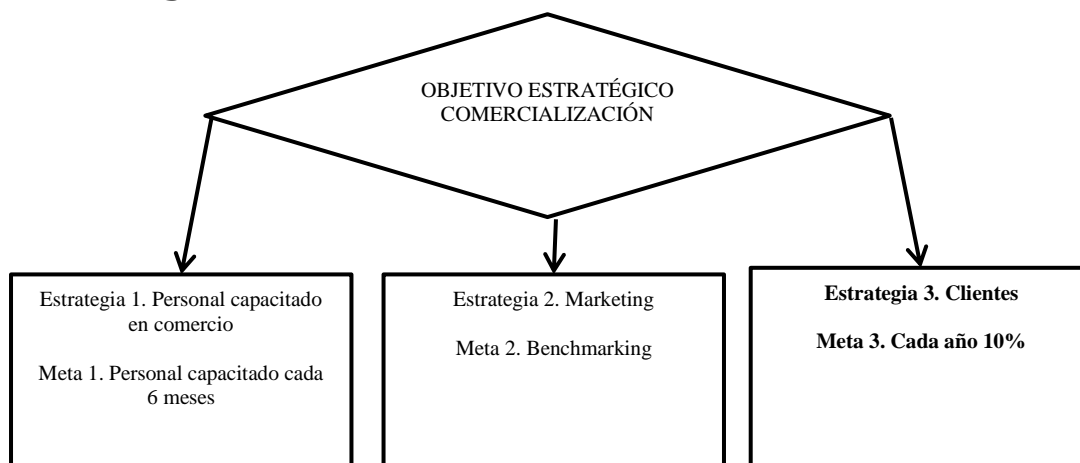


El objetivo estratégico comercialización también se puede obtener de tres conceptos fundamentales para su logro así:

1. Talento humano altamente preparado en Marketing

2. Aplicación del Marketing y el Benchmarking
3. Estrategias para aumento de clientes

**Figura 2. Modelo de la dimensión de comercialización**

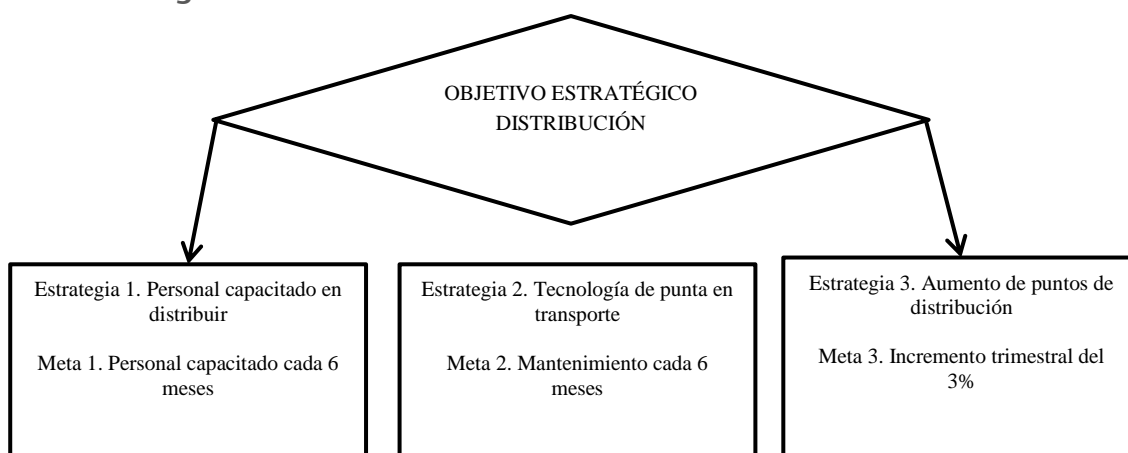


Fuente: autores

El objetivo estratégico distribución para su logro, se utiliza los conceptos de:

1. Talento humano altamente capacitado en distribución
2. Mantenimiento preventivo al sistema de transporte
3. Estrategias para aumento de sitios de distribución.

**Figura 3. Modelo de la dimensión de distribución**



Fuente: autores

#### 1.4. Sobre los valores corporativos



Por último, aquí se consideran los valores corporativos de la organización analizada. La

empresa “Lácteos San Mateo” tiene los siguientes valores corporativos:

- “Honestidad: Es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo y honrado.
- Respeto: Es la atención y consideración para con los demás y consigo mismo, cuidando de no estropear la dignidad humana.
- Responsabilidad: Cumplir debidamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.
- Compromiso: Los empleados deben reflejar con su trabajo y desempeño, el compromiso con la empresa y con la satisfacción del consumidor.
- Trabajo en equipo: Mantener disposición para intercambiar acciones, experiencias e ideas para lograr un resultado común.
- Ética: Conducta personal puesta de manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación con la dignidad que corresponde a la dignidad humana” (Lácteos San Mateo, 2016).

Por tanto, los valores corporativos dan muestra de la cultura y/o identidad de la empresa, haciéndola diferente a las otras.

En cuanto a este criterio, el equipo investigador se permite hacer las siguientes precisiones sobre los valores corporativos, en función de que estos valores estén aún mejor definidos en función de lo que se tiene a entender sobre el tema en el ámbito académico.

Así, los valores de la organización analizada podrían ser definidos o reformulados como:

- Honestidad: Se refiere a la condición de quien es honesto. Del lat. *Honestus*: decente, decoroso. Recatado, pudoroso. Razonable, justo. Probo, recto, honrado
- Respeto: Es la atención y consideración para con los demás y consigo mismo, cuidando de no estropear la dignidad humana.
- Responsabilidad: Implica cumplir debidamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.

- Compromiso: hace referencia a reflejar con el trabajo y desempeño, el compromiso con la empresa y con la satisfacción del consumidor.
- Trabajo en equipo: requiere mantener disposición para intercambiar acciones, experiencias e ideas para lograr un resultado común.
- Ética: Alude a la conducta personal puesta de manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación con la dignidad que corresponde a la dignidad humana. (RAE, 2001).

Además de la precisión de los valores ya existentes, el equipo propone adicionar a los valores corporativos los conceptos de creatividad, innovación, desarrollo organizacional y cultura emprendedora.

- Creatividad: “La creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción”. (Paredes, 2005). Por tanto, la creatividad implica hacer algo nuevo.
- Innovación: “El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto” (Definición ABC, 2016).
- Desarrollo organizacional: “El concepto de **Desarrollo Organizacional (D.O)** proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El **desarrollo organizacional** tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización” (Losrecursoshumanos.com, 2011).
- Cultura emprendedora: La cultura del emprendimiento se fundamenta en la noción de emprendimiento. “La palabra emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada

también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente” (Gerencia.com, 2010).

**Figura 4. Cultura de emprendimiento**



Fuente: google.com/ imágenes. 19-09-2016

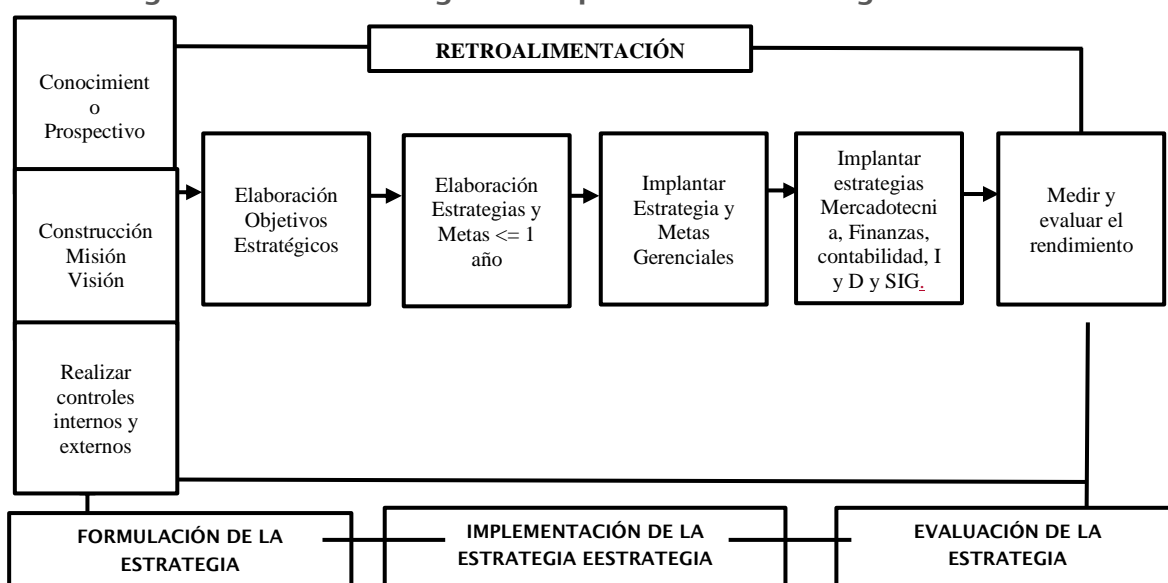
### 1.5. Sobre el modelo ya integrado

Finalmente, con base en los diferentes aspectos y conceptos trabajados previamente, se propone aquí el uso de un modelo integral de planeación estratégica para la empresa en estudio (Figura 5), aunque su nivel de generalización es amplio y puede ser usado, por supuesto, para una gran variedad de organizaciones.

1. Conocimiento prospectivo: corresponde al ejercicio realizado por los socios y que permiten crear la empresa con baja incertidumbre o riesgo. Está compuesto por el conocimiento de lo pasado, más el conocimiento del presente, más el conocimiento del futuro.
2. Construcción de la misión y visión de la empresa como se indicó inicialmente.
3. Elaboración de los objetivos estratégicos tal como se indicó en la misión.
4. Elaboración de las estrategias o caminos de acuerdo con las Figuras 1, 2 y 3 del presente documento.

5. Implementación de las estrategias y establecimiento de metas siempre orientadas a la misión.
6. Implementación de las estrategias en mercadotecnia, finanzas, contabilidad, I y D, y sistema de integración gerencial. Implica también medir y evaluar el rendimiento, realizar controles o auditorías con el fin de evaluar la consecución de los objetivos estratégicos y finalmente hacer la retroalimentación al modelo.

**Figura 5. Modelo integrado de planeación estratégica**



Fuente: adaptado por los autores de David, Fred (2003, p. 81)

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La planeación estratégica ha sido considerada como un instrumento de suprema importancia para las organizaciones en general.

Un adecuado proceso de planeación estratégica contribuye significativamente al desarrollo de las organizaciones y a su sostenibilidad. Sin embargo, este proceso también es necesario para el desarrollo de los sectores económicos y de la sociedad en general.

Existen esfuerzos en las empresas por incorporar los procesos de planeación estratégica, aunque dichos esfuerzos, por estar ajenos al ámbito al académico, a veces parecen incompletos e insuficientes para lograr llevar a cabo estos procesos, de forma completa.

En la revisión de los aspectos propios de la planeación estratégica, en relación con lo existente en la realidad empresarial, se encuentran diferencias importantes que hacen precarios los resultados de este proceso en las organizaciones.

Un marco de referencia teórico de base, para acercarse a la realidad, ayuda a identificar aspectos de mejoramiento para las organizaciones en función de las diferencias encontradas. Este proceso ayuda a identificar en el caso de estudio dichos aspectos y facilita la construcción de propuestas para llevar a cabo dicho mejoramiento.

Aunque los conceptos y el ejercicio realizados se fundamentan concretamente en el caso de “Lácteos San Mateo”, es claro que el resultado, los hallazgos y las propuestas son sujetas de implantarse en cualquier otra organización.

En el trabajo de campo se pudo observar que, aunque existe implementación de un buen número de elementos propios de este tema, no todas las características de la planeación estratégica se desarrollan lo cual restringe el logro de los objetivos estratégicos y limita la eficiencia, la cultura del emprendimiento, la creatividad e innovación y el desarrollo organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill Interamericana, S.A Bogotá, Colombia.

David, Fred. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación, México, D.F.

Definición ABC (2016). *Definición de innovación*. Disponible en <http://www.definicionabc.com/general/innovacion.php>. Consultado el 22-08-2016.

Dess, G. Lumpkin, G , y Eisner, A.(2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. México, D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Gerencie.com (2010). Cultura del emprendimiento. Disponible en <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>. Consultado el 22-08-2016.

Griffin, R. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores, S.A México, D. F.

google.com/ imágenes. 19-09-2016

Lácteos San Mateo (2016).

Los recursos humanos.com (2011). *Desarrollo Organizacional. Concepto*. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>. Consultado el 22-08-2016.

Paredes, A. (2005). *Creatividad, fundamentos*. Disponible en <http://alfpa.upeu.edu.pe/creatividad>). Consultado el 22-08-2016.

Real Academia Española - RAE. (2001). *Diccionario de la lengua española - DRAE* (22 ed.). Madrid: S.L.U. Espasa Libros.

Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica - Planeación y gestión: Teoría y metodología*. Bogotá D.C.: 3R editores.

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.**

**Leidy Marcela Castiblanco Rodríguez** Estudiante de tercer semestre del Programa de Contaduría Pública, sin experiencia en investigación.

**Daniela Uribe Zea** Estudiante de tercer semestre del Programa de Contaduría Pública, sin experiencia en investigación.

Uriel Escobar Ovalle Estudiante de cuarto semestre del Programa de Administración de Empresas, sin experiencia en investigación.

### **3. Eje temático en Gestión contable y Financiera**

3.1. Estimación del costo de capital (WACC) de las empresas del sector de alimentos y bebidas en Colombia para el periodo 2003 a 2015.

***EJE TEMÁTICO: Gestión Contable y Financiera***

**ESTIMACIÓN DEL COSTO DE CAPITAL (WACC) DE  
EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS  
EN COLOMBIA PARA EL PERIODO 2003 A 2015.**

**ESTIMATION OF THE CAPITAL COST (WACC) OF FOOD AND  
BEVERAGE INDUSTRIES IN COLOMBIA FOR THE 2003-2015  
PERIOD.**

**AUTOR(ES)**

Yudy Marlen Bonilla Bonilla<sup>9</sup>

Luz Mireya Rincón Mora<sup>10</sup>

José Zacarías Mayorga Sánchez<sup>11</sup>

**Estado de la investigación: Concluida**

---

<sup>9</sup> Administradora de Empresas, Esp. Gerencia financiera, Maestría en Ciencias Económicas, Docente y Líder del grupo de investigación Dopys, Universidad de Cundinamarca, Sede Chía.

<sup>10</sup> Contadora pública, Maestría en Administración, coordinadora del programa de Administración de Empresas sede Chía.

<sup>11</sup> Economista, Magister en Planeación Socio económica. Docente Investigador y Consultor empresarial.



## RESUMEN

La presente investigación se orientó al diseño de un modelo para estimar el costo de uso de capital "Weighted Average Cost Of Capital (WACC)", mediante betas contables, para las empresas del sector industria de alimentos en Colombia basados en la teoría del modelo de valoración de activos financieros, "Capital Asset Pricing Model - CAPM" ajustado, para empresas que no cotizan en la bolsa. El trabajo busca, hacer un aporte para aquellas empresas que requieren de un modelo sencillo y fácil de interpretar, a partir de los desarrollos teóricos del WACC. Los resultados finales permiten establecer que es posible construir modelos de apoyo a la gestión financiera de las empresas, a partir de los desarrollos teóricos y prácticos del CAPM y en última instancia del WACC, que como se puede observar en los resultados del proyecto pueden ser aplicados con éxito en los distintos sectores de la economía.

Palabras claves: Costo de Capital, betas contables, riesgo sistemático, industria de alimentos, tasa mínima de rendimiento

## ABSTRACT

This research was designed towards a model to estimate the cost of capital use "Weighted Average Cost Of Capital (WACC)", by accounting betas, for companies in the food industry sector in Colombia based on the theory model valuation of financial assets, "Capital asset Pricing Model - CAPM" set for unlisted on the stock exchange. The work seeks to make a contribution for companies that require a simple and easy to interpret model, from theoretical developments of WACC. Final results allow to establish that it is possible to construct models of support for financial management of enterprises, from the theoretical and practical aspects of CAPM developments and ultimately the WACC, which as seen in the results of the project can be applied successfully in different sectors of the economy. As it can be seen in the project's results, these can be successfully applied to different sectors of the economy.

Key words: Cost of Capital, accounting betas, systematic risk, food industry, minimum rate of return

## INTRODUCCION

Es sabido que en la actividad económica de un País, a diario se toman decisiones de inversión que comprometen flujos de capital, los cuales impactan el crecimiento económico y el bienestar de la población. Al respecto Keynes sostuvo en la teoría general que las grandes fluctuaciones del gasto de inversión eran una fuerza impulsora del ciclo económico, y por ende esta provoca movimientos en el Producto Nacional Bruto (PIB). En este proceso, la empresa como unidad básica de la economía juega un rol importante en la generación de riqueza y empleo constituyendo uno de los principales motores de desarrollo para la sociedad

Ante lo expresado anteriormente y tomando en cuenta que la demanda de recursos de capital para ser destinados a la inversión por parte de las empresas para el desarrollo de su actividad económica, se va a comportar en función del rendimiento de estas inversiones (Tasa mínima de Rendimiento requerida), la que representa el costo de financiar estos recursos, razón por la que, resulta fundamental conocer dicho costo al momento de tomar las decisiones de emprender cualquier actividad económica.

En este contexto, las empresas en la práctica, se enfrentan a decisiones tales como: en dónde invertir los recursos, financiación de faltantes de efectivo para actividades diarias a nivel operacional que se estiman convenientes para el crecimiento y sostenibilidad. Estas decisiones, en todos los casos se enmarcan dentro del objetivo de conseguir el mayor rendimiento posible al menor riesgo (costo de oportunidad). Por tanto, se convierte en una necesidad analizar el costo de financiación de los recursos, que se comprometen en la actividad productiva a través de las empresas, ya que el costo de uso de ese capital comprometido (Tasa Mínima de rendimiento requerida (WACC)), es determinante de la rentabilidad esperada y del aumento de la inversión realizada.

A su vez se puede definir como el rendimiento exigido por un inversionista para realizar una inversión, pues esta va a determinar cuándo una inversión genera la mayor rentabilidad o cuando es o no conveniente una determinada inversión en condiciones de financiación de mercado. Estas condiciones existentes son determinadas de acuerdo al entorno y comportamiento de las variables económicas, sociales,

culturales políticas y legales del sector en el cual se encuentra la empresa, y son las que determinan e impactan los resultados económicos y financieros, determinando el crecimiento de la inversión y sostenibilidad a través del tiempo de las unidades económicas productivas.

En consideración tomando como referencia el sector de alimentos y bebidas en Colombia, dada su importancia y participación en la economía colombiana como lo muestran las cifras consolidadas por el Dane (2015), representa el 3% de participación con respecto al PIB Nacional y un 23% en relación con el sector manufacturero al cual pertenece. En este sentido la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), muestra que la industria de alimentos es uno de los sectores con mayores expectativas de crecimiento, ya que en el primer bimestre del 2015 aumentó un 6,3% en la producción y un 5% en las ventas. Esta situación, en contravía de la industria, que en general tuvo una caída en las ventas del 3,1%.

Así mismo estudios económicos de BBVA research<sup>12</sup> (2014), evidencian que a pesar de coyunturas negativas como la caída del precio del petróleo o la intensa ola de invierno que generó un alza en los precios de la canasta, el sector fue el segundo entre los que más contribuyeron para que la economía colombiana alcanzara un crecimiento del 4,6% en todo el año concluye que el sector (alimentos y bebidas) seguirán siendo el motor para que la economía se mantenga en 2015.

Aunado a lo anterior, Confecamaras (2015) expresa en relación a las empresas que son propensas a la fragilidad financiera, que en la industria manufacturera estas empresas se concentran en elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Puesto que el costo de ese capital comprometido es determinante para la rentabilidad esperada y del aumento de la inversión realizada, y por ende la sostenibilidad de las mismas, y a su vez permite analizar la eficiencia en la administración y gestión de los recursos en las empresas, sin embargo ha sido una herramienta desarrollada para mercados desarrollados y especialmente empresas que cotizan en

---

<sup>12</sup> Tomado de: <http://acis.org.co/portal/content/industria-de-alimentos-en-colombia-impulsa-su-crecimiento-con-aplicativos-m%C3%B3viles>

bolsa; en particular en Colombia nuestras empresas pertenecen a economías emergentes, y la cotización en bolsa no es representativa del total de las empresas a nivel nacional, este trabajo puede significar un aporte significativo, ya que la tarea principal ha sido su estimación con variables ajustadas a nuestra economía y entorno empresarial, en consecuencia: “La importancia de determinar el costo de capital radica principalmente, en que esta información será de gran utilidad para los directivos, puesto que podrán maximizar el valor de la empresa reduciendo el costo de los factores, analizar proyectos de inversión o tomar otro tipo de decisiones financieras” (Mascareñas, 2001). Por las consideraciones mencionadas, se justifica la necesidad de desarrollar esta investigación que brinda información importante para el direccionamiento estratégico y apoyo en la toma de decisiones de las empresas del país.

La pregunta a la que se buscó dar respuesta en el presente trabajo, es: “¿es posible diseñar y estimar un modelo de costo promedio ponderado de capital WACC, para las empresas del sector industria de alimentos y bebidas en Colombia, ajustado a variables de la economía y que sea útil para la toma de decisiones de inversión y financiación de las empresas, que oriente la gestión financiera de las empresas del sector?”

*El objetivo general del presente trabajo, se orientó a “Diseñar un modelo que permita medir el costo de capital (WACC) de las empresas del sector de alimentos y bebidas en Colombia, ajustado a variables de la economía y que sea útil para la toma de decisiones de inversión y financiación, que oriente la gestión financiera de las empresas del sector”.*

El desarrollo del trabajo partió de la selección de empresas del sector con información real, que cumpliera las características que se requieren para el desarrollo de la herramienta, seleccionando a Colombia por su importancia dentro del sector y economía colombiana. Tomando como fuente de información la base de datos del SIREM de Supersociedades para el año 2003 a 2015.

El trabajo se estructuró en cuatro capítulos una primera parte se presentan algunos desarrollos teóricos hechos en torno al costo de uso de capital en países emergentes y su estimación a través de betas contables; posteriormente se presentan los aportes desde la teoría

económica y financiera por Modigliani y Miller- Sharpe y Markowitz principalmente; seguidamente, y por la incidencia que tiene el entorno en el comportamiento financiero de la actividad económica, y en particular porque es el entorno quien finalmente define el nivel de riesgo que afecta el costo medio ponderado de capital de los negocios se hace una breve caracterización del sector para industria de alimentos; en el tercer capítulo se presenta la metodología, y diseño del modelo que permite estimar el costo promedio ponderado de capital de las empresas, tomando como referencia Colombina SA; en el cuarto capítulo se presenta el diseño del modelo sus principales variables y en el quinto capítulo se presentan los resultados seguidos de las conclusiones y recomendaciones.

Por la importancia que puede tener para el sector y para empresas que no cotizan en bolsa y en particular pertenecen a economías emergentes donde no se recomienda el uso de modelos tradicionales caso del (CAPM original), el trabajo desarrollado puede significar un aporte significativo.

## **1. Fundamentación Teórica**

### **1.1. Estado del Arte**

Estudios realizados en Colombia acerca del costo de uso del capital, especialmente aquellos que hacen referencia a sectores o empresas que no cotizan en bolsa; como el de Sánchez Segura (2010), “La tasa de descuento en países emergentes aplicación al caso colombiano”, el autor aborda las dificultades que se tiene para aplicar en países emergentes modelos teóricos de amplia utilización en países desarrollados.

Considera que, para el cálculo de la tasa de descuento de una compañía privada, el modelo más apropiado es el CAPM, no solo por el sustento teórico que lo respalda sino porque puede ajustarse según las condiciones del mercado, permitiendo un modelaje financiero que se acerca a la tasa de descuento en economías emergentes. Luego de estimar diferentes modelos; Concluye que para quien quiera estimar la tasa de descuento de una compañía colombiana debe efectuar una metodología que incluya la información de mercado de cada país, y contar con la información financiera y operativa global de la compañía.

Por su parte Jiménez Triviño (2012), en su trabajo “betas contables” con el objetivo de dar aplicación al modelo CAPM, en mercados poco bursátiles, o sectores poco representativos en el mercado de valores y empresas que no cotizan en bolsa demostró que el coeficiente beta se puede calcular mediante fuente contables, cifras provenientes de los estados financieros y que a través de este modelo se llega a un resultado semejante al calculado con fuentes diarias en la bolsa de valores. Concluye que es posible llegar al mismo resultado partiendo de dos bases de datos absolutamente diferentes.

A nivel internacional se encuentran dos aportes significativos a saber Ball & Brown (1980), “An empirical evaluation of accountings income numbers (1968)”, según él, la rentabilidad de las empresas provista desde los balances contables debe ser una excelente alternativa para sustituir la falencia del mercado de valores; este trabajo orienta significativamente el desarrollo del trabajo propuesto en la presente investigación.

De la misma manera se demuestra matemáticamente en el trabajo realizado por Hill & Stone (1980), que el beta calculado con datos contables  $\beta_i^C$  puede hallarse mediante la derivada de los retornos del patrimonio de la firma, con respecto a la derivada sobre el patrimonio de los retornos del mercado.

En dicho trabajo luego de realizar diferentes pruebas de correlación entre el cálculo del beta tradicional y el beta contable, se llega finalmente a demostrar que son muy semejantes.

*También existen propuestas alternativas en las que se intenta encontrar el coeficiente mediante el uso de los retornos de la acción suministrados por fuentes contables y contrastándolo con los retornos de un índice bursátil provisto por el mercado de valores. Este enfoque estudiado por Vélez Pareja (2002) citado en Jiménez Triviño (2012) Pag.12 se propone el caculo del beta bajo el siguiente método:*

$$\beta = \frac{k_e - R_{ft}}{R_m - R_{ft}}$$

Donde  $k_e$  es igual a:  $k_e = \frac{D_t + P_t}{P_{t-1}} - 1$

Donde  $k_e$  es igual a:  $k_e = \frac{D_t + P_t}{P_{t-1}} - 1$

*Donde:*

*D= dividendo en el periodo t.*

*P= valor del patrimonio contable en el periodo t. Por otra parte*

*R<sub>m</sub> =rendimiento en bolsa del índice bursátil de referencia local.*

*R<sub>ft</sub>= rentabilidad libre de riesgo para el mercado local.*

*En conclusión el cálculo del coeficiente beta para medir el riesgo sistemático en mercados emergentes es posible, pero requiere una adaptación en el contexto que se aplica.*

## **1.2 Referentes teóricos**

### **1.2.1 Estructura del capital**

En la práctica el capital con el que la empresa financia sus proyectos de inversión proviene de diferentes fuentes, y a la unión de dichas fuentes se le conoce como estructura del capital. Modigliani y Merton H. Miller (1958), demostraron que en mercados de capitales perfectos<sup>13</sup> las decisiones acerca de la estructura del capital eran irrelevantes, mostrando que el costo de capital y el valor de la empresa estaban relacionados con el ratio de endeudamiento<sup>14</sup>.

Sin embargo Durand (1959), criticó dicha teoría demostrando que es posible alcanzar una estructura óptima<sup>15</sup>, en respuesta Franco Modigliani y Merton H. Miller (1963), corrigieron su trabajo inicial valuando correctamente el ahorro fiscal<sup>16</sup> y concluyendo que la estructura de capital si es relevante para la empresa, sin embargo no establecen el ratio de endeudamiento óptimo.

### **1.2.2 Determinación del Costo de capital**

---

<sup>13</sup> Mercados en donde no existen los costos de transacción

<sup>14</sup> Ellos demostraron que el valor de mercado de la empresa viene dado por la capitalización de la renta esperada

<sup>15</sup> La teoría tradicional afirma que el costo de capital y el valor de la empresa no son independientes de la estructura de capital, por el contrario, son funciones de la ratio de endeudamiento. Entonces existe una estructura financiera en donde el costo de capital minimiza y maximiza el valor de la empresa (Zambrano & Acuña, 2011)

<sup>16</sup> El endeudamiento genera un ahorro fiscal, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones: i) La empresa siempre generará utilidades que le permitan aprovechar la deducción de los intereses generados por la deuda; ii) La deuda es renovada constantemente; iii) La tasa de impuesto a las empresas permanece constante (Zambrano & Acuña, 2011).

El Coste de capital es la tasa requerida de retorno por todos aquellos que financian la empresa. A las diferentes fuentes de financiamiento se les conoce como componentes del capital, estos componentes pueden ser deudas (préstamos bancarios y bonos).

Partiendo de la base de que en el mercado existen portafolios eficientes con los cuales ya se ha eliminado o reducido el riesgo no sistemático y que a mayor riesgo mayor retorno requerido, surgen algunos modelos que intentan calcular el costo de capital tomando en cuenta el riesgo de la empresa o el pronóstico de los dividendos futuros y la tasa de crecimiento del precio de la acción para así poder explicar el riesgo sistemático (Jaramillo Acosta, 2012).

### **1.2.3 Calculo del costo capital promedio ponderado**

Algunos de los factores que afectan el WACC (Weighted Average Cost of Capital) son: tasas de interés o tributarias<sup>17</sup>, estructura de capital, política de inversión y política de dividendos<sup>18</sup>.

En el cálculo del costo de capital de la empresa se hace más difícil el cálculo del capital propio, por lo que se utilizan diferentes métodos propuestos a lo largo del tiempo en la teoría económica como el Modelo CAPM ampliamente utilizado a nivel nacional e internacional.

### **1.2.4 Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).**

En 1952 el premio nobel de Economía Harry Markowitz, publicó un artículo llamado Portfolio Selection en el Journal of Finance en el que explica matemáticamente por primera vez la idea de diversificación de inversiones. Él expone que el riesgo puede reducirse sin tener que cambiar el retorno esperado de la cartera, específicamente demuestra que la diversificación de portafolios no depende solamente del número de acciones sino de la correlación existente de los retornos de las acciones que conforman dicho portafolio<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Estos no pueden ser controlados por la empresa

<sup>18</sup> La estructura de capital, la política de inversión y la política de dividendos pueden ser controlados por la empresa

<sup>19</sup> Según Markowitz (1952), si los retornos están fuertemente correlacionados, entonces el portafolio no se podrá diversificar, en caso contrario se podrá diversificar y el riesgo será menor.



Markowitz asegura que en el proceso de selección de cartera existen dos etapas: la primera comienza con la observación y la experiencia y termina con las creencias de las futuras actuaciones de los títulos disponibles; y la segunda etapa que inicia con las creencias relevantes sobre actuaciones futuras y termina con la elección de cartera. Respecto a la segunda etapa Markowitz (1952), menciona varias reglas que pueden guiar el comportamiento del inversionista: i) El inversionista espera los máximos rendimientos, pondrá todos sus fondos en el título que le ofrezca el mayor retorno, ii) Suponiendo que: hay  $N$  títulos; que  $r_{it}$  es el retorno anticipado en el tiempo  $t$  por dólar invertido en título  $i$ ; sabiendo que  $d_{it}$  es la velocidad a la que la rentabilidad en el  $i^{th}$  título en el tiempo  $t$  se descuenta de vuelta al presente; que  $X_i$  es la cantidad relativa invertida en el título  $i$ . Excluimos las ventas en corto, por lo tanto  $X_i \geq 0$  para todos los  $i$ .

(Markowitz, 1952, pág. 78), En su artículo demuestra la relación existente entre el riesgo y la demanda del retorno esperado (rentabilidad), es decir, según este autor la demanda de rendimientos es directamente proporcional al riesgo existente en una inversión. Mediante el método de Análisis de Media-Varianza, según el autor, es posible construir una serie de portafolios que sean eficientes<sup>20</sup>, al tener un determinado número de acciones, las combinaciones que se podrán hacer relacionando el riesgo y la rentabilidad serán bastantes y éstas se ubicaran de acuerdo a la preferencia en la Frontera Eficiente<sup>21</sup>.

Más adelante James Tobin (1958), aportó a la teoría propuesta por Markowitz que bajo ciertas condiciones el proceso de selección de cartera puede ser desglosado en dos fases: en la elección de una óptima única combinación de los activos de riesgo y en una elección separada a la asignación de fondos entre ésta combinación y una sola sin riesgo<sup>22</sup>.

Partiendo de los modelos de Markowitz (1952) y las aportaciones de Tobin (1958) y Treynor (1961), Sharpe (1964)<sup>23</sup> de la mano de John

---

<sup>20</sup> Portafolio eficiente: Es aquel que históricamente ha tenido un retorno más alto a un determinado nivel de riesgo

<sup>21</sup> La frontera eficiente de Markowitz (1952), es aquella que muestra la combinación óptima entre riesgo y rendimientos requeridos, es decir, a un determinado riesgo le corresponde un retorno requerido máximo.

<sup>22</sup> Se supone que la deuda pública en los países de occidente no tiene riesgo de insolvencia

<sup>23</sup> Sharpe ya había estado trabajando en su teoría por medio de su tesis doctoral "Portfolio Analysis Based on a Simplified Model of the Relationships Among

Linther (1965) y Mossin (1966), encuentran la ecuación de la línea de mercado de títulos (Securities Market Line - SML) la cual demuestra que en el equilibrio todos los portafolios (eficientes o no) se situarán en esta línea y permite obtener el rendimiento esperado de un título o cartera en función del riesgo sistemático. Esto se ve con más claridad con la ecuación del coeficiente de volatilidad o Beta ( $\beta$ ) de la acción:

### Ecuación 1. Ecuación SML (Sharpe)

$$E_p = R_f + [E_M - R_f]\beta_p$$

Donde  $\beta_p$  es la Beta de la cartera y es la media de las Betas de cada título, ponderadas por la participación del presupuesto invertido en ellas:

### Beta de la cartera (Sharpe)

$$\beta_p = X_1\beta_1 + X_2\beta_2 + \dots + X_n\beta_n$$

William Sharpe (1964), consiente de los desarrollos teóricos que había hasta el momento sobre el mercado de capitales y la selección de portafolio, introdujo el modelo CAPM o Modelo de Valoración de Activos de Capital. Esta teoría parte del supuesto de que todos los mercados financieros son eficientes, es decir que el precio de cualquier acción está respaldado por toda la información histórica necesaria y que los inversionistas hacen uso de la misma. Este modelo divide el riesgo de las acciones en dos tipos: sistemático<sup>24</sup> y no sistemático<sup>25</sup>.

El modelo de regresión lineal desarrollado por Sharpe es el siguiente:

### Modelo de mercado (Sharpe)

$$R_i = \alpha_i + \beta_i \times R_M + \varepsilon_i$$

Donde  $R_i$  y  $R_M$  son los rendimientos del título  $i$  y del mercado, los cuales son conocidos puesto que se calculan de la siguiente manera:

---

Securities" (1961) y un artículo publicado en la revista Management Science en el que muestra un método simplificado de análisis de cartera (1963)

<sup>24</sup> También conocido como riesgo de mercado, no diversificable o residual, este riesgo está medido por un Beta igual a uno (Cobo Quintero, s.f)

<sup>25</sup> Conocido también como riesgo único o propio, diversificable, específico o idiosincrático (Cobo Quintero, s.f)

Después de hallar los rendimientos se tendrán una serie de datos de cada uno de ellos con los cuales se deberá hacer una regresión lineal mínimo cuadrática con el fin de hallar los valores de alfa y de beta. Alfa indica el rendimiento promedio del título cuando el rendimiento del mercado es cero<sup>26</sup>; beta indica la volatilidad del rendimiento del título con respecto a una variación en el rendimiento del mercado (es decir, la pendiente), mientras que  $\varepsilon_i$  muestra “la perturbación aleatoria equilibradora del modelo estadístico” (Mascareñas, 2012, pág. 12

$$\alpha_i = E_i - \beta_i \times E_M$$

Si  $\beta_i = 1$ , entonces la tasa de rendimiento del activo es proporcionalmente variable a la tasa de retorno del mercado.

Si  $\beta_i > 1$ , el activo o título es más riesgoso que el promedio del mercado, por lo cual se esperará un mayor retorno requerido (inversión agresiva)

Si  $\beta_i < 1$ , el activo o título es menos riesgoso que el promedio del mercado

Bajo la premisa de que cada vez que se habla de un pronóstico o de un rendimiento esperado existe un riesgo inherente, Sharpe en el artículo escrito en 1964 titulado Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Ender Concitaos of Risk muestra la ecuación del riesgo de la siguiente manera:

## Ecuación 2. Ecuación del Riesgo

$$\delta^2_i = \underbrace{\beta^2_i \times \delta^2_M}_{\text{Riesgo sistemático}} + \underbrace{\delta^2_{\varepsilon_i}}_{\text{Riesgo específico}}$$

Lo anterior quiere decir que el riesgo es igual a la varianza del rendimiento esperado de un título. Si se observa con detenimiento la ecuación anterior se puede notar que la primera parte de los sumandos representa el riesgo sistemático, que está compuesto por un beta el

<sup>26</sup> Es decir, la intercepción con el eje Y

cual es diferente para cada título<sup>27</sup> y por una varianza del rendimiento del mercado la cual es igual para todos; mientras que la segunda parte de los sumandos está conformada por el riesgo idiosincrático, es decir, aquel que depende solamente de la empresa y el cual es diversificable<sup>28</sup>. Este punto es importante porque sabiendo que el riesgo específico es diversificable y que se puede anular, entonces el riesgo de una inversión queda dependiendo solamente del riesgo sistemático y más específicamente de la beta, la cual es la variable independiente de la ecuación SML.

Los supuestos que propuso Sharpe para obtener las condiciones de equilibrio en el mercado de capitales son:

- Los inversionistas tienen una tasa de interés común, es decir, todos son capaces de pedir prestados o prestar fondos en igualdad de condiciones
- Los inversionistas tienen expectativas homogéneas

A pesar de que Sharpe sabía que estos supuestos son poco realistas, afirma que la prueba adecuada de una teoría no es el realismo de sus supuestos sino la aceptabilidad de sus implicaciones, ya que estas suposiciones implican condiciones de equilibrio (que son una parte importante de la doctrina económica clásica) y que hasta el momento no había modelos alternativos que condujeran a resultados similares, para el autor su modelo es aceptable por lo cual, no debe ser rechazado.

## 2 Objetivos

### 2.2 objetivo general

*Diseñar* un modelo que permita medir el costo de capital (WACC) de las empresas del sector de alimentos y bebidas en Colombia, ajustado a variables de la economía y que sea útil para la toma de decisiones de inversión y financiación, que oriente la gestión financiera de las empresas del sector.

### 2.3 Objetivos específicos

---

<sup>27</sup> El beta del mercado es igual a uno, de este modo como el beta es diferente para cada activo financiero, si el beta de un título es mayor al del mercado, entonces más riesgoso será ese título, y viceversa.

<sup>28</sup> Es importante anotar que una cartera eficiente no tiene riesgo específico.

- Revisar los referentes teóricos, validaciones empíricas y aportes desde la teoría económica y financiera, acerca de la estructura y costo de la deuda.
- Realizar un análisis del sector industria de alimentos en Colombia, a partir de información secundaria.
- Proponer un modelo para medir y estimar el costo de capital para la industria de alimentos tomando como referencia una empresa representativa del sector.

### 3 Análisis del sector

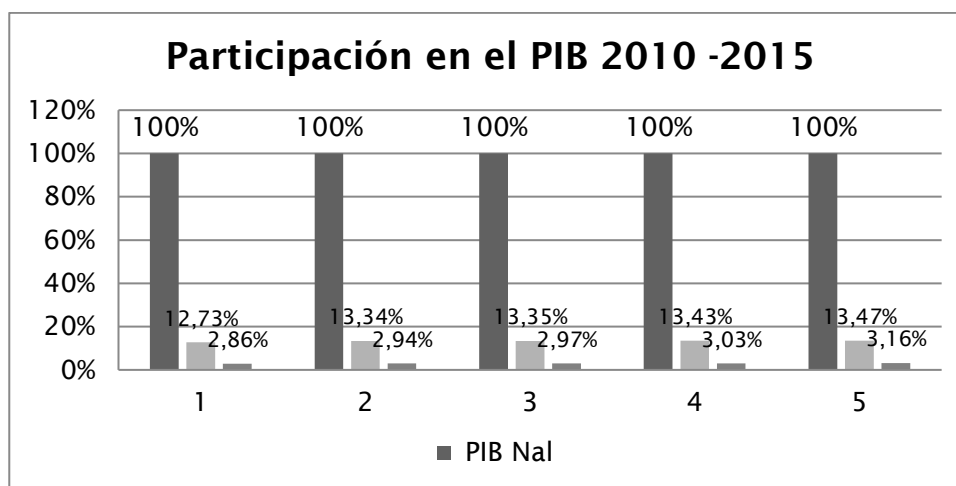
#### 3.1. Producto Interno Bruto

El subsector industria de alimentos y bebidas<sup>29</sup> en Colombia pertenece al sector Manufactura de la economía nacional. En los últimos cinco años obtuvo una participación promedio de 3,0% con respecto al PIB Nacional, y al comparado frente al sector Manufacturero obtuvo una participación promedio de 23% entre los subsectores, para el periodo analizado (ver gráfico 1).

---

<sup>29</sup>Corresponde a las empresas que se dedican a la producción, transformación, conservación y comercialización de carne y pescado, elaboración de aceites, grasas animales y vegetales, cacao, chocolate y productos de confitería, elaboración de productos lácteos, elaboración de productos de molinería, de almidones, alimentos preparados para animales; productos de panadería, macarrones, fideos, alucuz y productos farináceos similares, elaboración de productos de café, ingenios, refinerías de azúcar y trapiches. El subsector de bebidas reúne a productores embotelladores y comercializadores de bebidas.

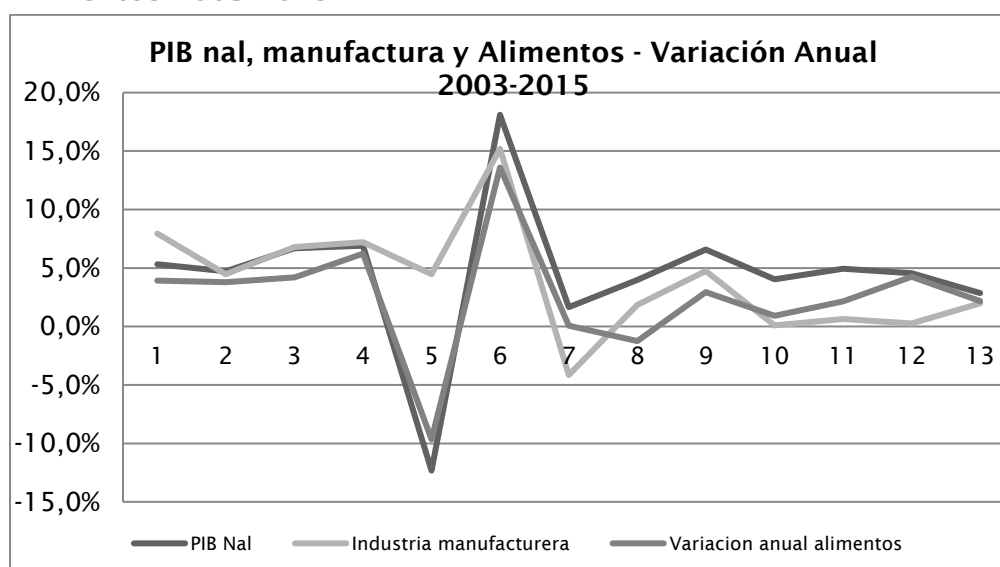
**Grafico 1 PIB Nacional de Colombia, Manufactura, Industria de Alimentos 2010-2015**



Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de: (DANE, 2016)

A su vez este subsector registró un crecimiento promedio de 2,6%, pasando de 9.412 billones de pesos en el año 2000 a 13.702 billones de pesos en el año 2015, (ver figura 1). Mientras el sector de Manufactura creció en promedio 2.9% y el PIB nacional un 4.3% en promedio. Dada la importancia a nivel de participación de este subsector se hace necesario analizar su comportamiento y especialmente el costo de los recursos de la inversión comprometida en este sector, dado que de esta depende su crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo.

**Grafico 2 Variación, PIB Nacional, Manufactura, Industria de Alimentos 2003-2015**



Fuente: Elaboración propia con base en información tomada de: (DANE, 2016)

Supersociedades (2015), analiza el desempeño del sector para una muestra de 568 empresas, que reportaron información a 2014, donde encuentra que atendiendo al tamaño de las empresas (ver tabla1), el 38% del total de empresas analizadas son medianas empresas y generaron el 6% del total de ingresos de la muestra; el 76% grandes empresas y generaron el 94% de los ingresos y el 24% pequeñas empresas que generaron menos del 1% del total de ingresos. Por lo que se concluye que la mayor participación de este sector se encuentra representado por grandes empresas por lo que se hace necesario analizar su estructura financiera y tasas de rendimiento, así como el comportamiento de la inversión, para el caso de Colombina SA, empresa que además paso dentro del sector de ocupar una posición 13 año 2013 al puesto octavo para el año 2014 a nivel de ganancias netas en valores absolutos; por las consideraciones presentadas se concluye su importancia dentro de este sector y su representatividad.

#### 4 Metodología

Para la elaboración del presente estudio, se tomaron los estados financieros de la base de datos SIREM, de la superintendencia de sociedades, de las empresas que reportaron información desde el año 2003 hasta 2015; y se complementó con cifras tomadas de la base de

datos GESTOR para los indicadores del sector<sup>30</sup> de fabricación de producto alimenticios y bebidas, adicionalmente se consultó y tomo información de BLOOMBERG para el sector a nivel internacional. Adicionalmente se acudió a consulta y recopilación documental: Fuentes históricas, estadísticas, como el DANE y Banco de la república, especialmente del PIB Nacional, Manufactura e Industria de alimentos y bebidas, *también se consultó* las series de la tasa de colocación y TES B, para el periodo analizado a través de internet.

Esta investigación es mixta en cuanto a su metodología (cuantitativa y cualitativa), dado su nivel de desarrollo es exploratoria y descriptiva. Tomando como base los postulados teóricos económicos y financieros, y teniendo como precedente los trabajos de Modigliani y Miller(1958), Sharpe(1964) a partir de Markowitz (1952) y los aportes a través de betas contables de los profesores Ball y Brown(1968), y Hill y Stone(1980), adicional a validaciones empíricas y el modelo desarrollado de medición del costo de capital (wacc) para las pymes el sector caucho y plástico en Bogotá<sup>31</sup>, Bonilla(2015), ya que dicho modelo permite calcular la tasa mínima de rendimiento requerida por los inversionistas que a su vez representa el costo del capital comprometido en la inversión representado a través del valor de los activos, y para aquellas empresas que no cotizan en bolsa, tomando variables propias del entorno y sector en el que se desempeñan se procedió a diseñar el modelo y definir las variables a continuación.

#### **4.2. El Modelo costo promedio ponderado de capital – WACC**

En el diseño del modelo se siguen los siguientes pasos: Selección de la muestra de empresas de sector de industria de alimentos, según fuente informada, se filtraron las empresas que reúnen las características acordes con los propósitos de la investigación y se organizó la información base.

A continuación, se seleccionó de la muestra empresas que cuentan con información para los años 2003 al 2015, seleccionando la empresa colombiana por ser una empresa representativa, debido a su

---

<sup>30</sup> Pertenece al sector identificado con CIUD15,

<sup>31</sup> Tesis desarrollada como requisito para optar al título de Magíster en Ciencias económicas, trabajo en proceso de publicación.



participación, nivel de inversiones, aporte al empleo a nivel sectorial y en la economía nacional e internacional. Teniendo en cuenta que es participe de los sectores de talla internacional y de los programas de transformación productiva en el país a partir del año 2012(Mincit 2014), adicionalmente a lo expresado por Supe sociedades mencionado en el acápite anterior.

Posteriormente se obtienen a partir de estos estados financieros la rentabilidad sobre inversión ROI, y sobre Patrimonio ROE, base para estimar el costo de los recursos propios (patrimonio) para lo cual se sigue la metodología del CAPM, ajustada a los requerimientos del entorno económico y de las condiciones del sector objeto de estudio, las cifras y estructura propias de la empresa y condiciones de la economía nacional.

A continuación, se consultó a través de la base de datos de “Gestor”<sup>32</sup>, los rendimientos del mercado (ROA Y ROE) para la industria de alimentos, complementándola con información tomada de las empresas de este sector a nivel internacional tomada de BLOOMBERG para el periodo 2003 -2015. Se procede a organizar la información de rendimientos de las empresas del sector representativos de las rentabilidades del portafolio del mercado. Finalmente con los resultados obtenidos se procede al diseño del modelo WACC para Colombina.

Basados en los postulados teóricos del acápite anterior y teniendo en cuenta que una empresa utiliza diferentes fuentes de financiamiento, el cálculo del costo de capital se hace mediante la utilización del costo promedio ponderado de las fuentes de financiación (WACC).

$$wacc = \frac{\sum_{i=1}^n pasivos_i}{\sum_{i=1}^n activos_i} * r_{deuda}(1 - T) + \frac{\sum_{i=1}^n patrimonio_i}{\sum_{i=1}^n activos_i} * (CAPM; r_{propios})$$

**Por lo tanto, WACC, para Colombina es igual a:**

---

<sup>32</sup> Base de datos encargada de proveer información consolidada de mercados en Colombia, con sede en Bogotá.

### **WA□C Colombina**

$$= \%Deuda * r_{deuda} * (1 - tasa\ de\ impuesto) + \%Capital * r_{propios}$$

Se presenta a continuación la determinación de cada una de las variables, según el objetivo de la investigación:

#### **4.1.1 Peso ponderado de la deuda ( $W_D$ )**

Esta variable se obtiene mediante la siguiente ecuación:

Dada la ecuación contable; Activo = Pasivo + Patrimonio. Se tiene:

$$W_D = \frac{\sum_{i=1}^n pasivos_i}{\sum_{i=1}^n activos_i}$$

i= número de periodo de 1 hasta n

#### **4.1.2 Costo de la deuda ( $K_D$ )**

Hace referencia al costo de la deuda la tasa promedio de captación<sup>33</sup>, el cual debe calcularse después de impuestos (en términos porcentuales), reflejando así, la posibilidad de deducirlos (Bruner, Eades, Harris, & Higgins, 2010). Se realiza el supuesto de que se endeudan principalmente con crédito ordinario y el costo de la deuda será la modalidad de esta tasa de este crédito.

#### **4.1.3 Peso ponderado del capital propio ( $W_E$ )**

Reafirma la teoría que el costo del peso ponderado del capital propio debe calcularse, no por valores contables, sino ajustado a datos del mercado (at. el, 2010).

Volviendo a la ecuación contable, se tiene:

$$W_E = \frac{\sum_{i=1}^n patrimonio_i}{\sum_{i=1}^n activos_i}$$

#### **4.1.4 Costo del capital propio ( $K_E$ )**

El cálculo del costo de capital de la empresa, o sea el capital propio, se hace un poco más difícil, por lo que se tomará el método CAPM

<sup>33</sup> Tasa de crédito ordinario: <http://www.banrep.gov.co/tasas-colocacion:serie2003-2015>

adaptado a variables que corresponden al entorno de la economía colombiana, y para empresas que no cotizan en bolsa. Esta adaptación del modelo para las empresas que no cotizan en bolsa cumple los siguientes supuestos, dado el modelo original planteado por Sharpe (1964): i) Todos los inversionistas tienen una misma tasa de interés común, que para el de estudio será la tasa promedio de colocación del mercado colombiano, ii) Los inversionistas tienen expectativas homogéneas, todos esperan lo mismo respecto a la rentabilidad y riesgo dado el sector iii) Los inversionistas son capaces y están en la capacidad de diversificar sus inversiones de manera eficiente, esto dado el fácil acceso a la información sobre rentabilidad de las empresas en las cuales desean invertir; iv) Los inversionistas invierten solamente en títulos con cero riesgos (bonos del estado, en este caso TES de largo plazo en Colombia) y títulos con riesgo (acciones).

Dado lo anterior, se plantea el modelo CAPM<sup>34</sup>:

$$CAPM = RF + \beta_a(R_m - RF \text{ libre de riesgo})$$

Donde,

$R_F$  = La tasa libre de riesgo del mercado

$\beta_a$  = Beta apalancada,

$R_m$  = La tasa de rentabilidad del mercado

$R_m - R_F$  = Prima por riesgo.

#### 4.1.5 La tasa libre de riesgo ( $R_F$ )

Esta variable se tomó como la tasa cero cupones de rentabilidad de los Títulos de Deuda Pública del Gobierno para los años 2003 a 2015, de Colombia, ya que estos títulos son considerados libres de riesgo. Tasa que representa la mínima rentabilidad que un inversionista espera al colocar su dinero en inversiones libres de riesgo.

#### 4.1.6 El coeficiente beta ( $\beta$ )

Muestra la sensibilidad que tiene el rendimiento de un activo riesgoso individual a los movimientos de portafolio del mercado. En el caso de las empresas es el riesgo inherente a su actividad.

<sup>34</sup> William Sharpe (1964), introdujo el modelo CAPM o Modelo de Valoración de Activos de Capital.

#### 4.1.6 El beta apalancado ( $\beta_a$ )

Mide el grado de sensibilidad, considerando la razón deuda/capital (variación de la rentabilidad de la empresa) con relación a las variaciones del mercado donde opera la inversión (para el caso sector industria de alimentos y bebidas), considerado como el riesgo sistemático. Matemáticamente se tiene:

$$\beta_a = \frac{\beta}{(1-\text{impuesto}) \frac{\text{Deuda}}{\text{Capital}}} = \frac{\text{retorno}}{\text{riesgo}},$$

Donde,

$$\beta = \frac{\text{Cov}(R_i, R_m)}{\text{Var}R_m} = \frac{\text{retorno}}{\text{riesgo}},$$

Donde;

$R_i =$

*Es la serie de la rentabilidad del patrimonio de la empresa (ROE),*

$R_m =$  *Es la serie de la rentabilidad del patrimonio del sector (ROE<sub>S</sub>),*

$\text{Cov}(R_i, R_m) =$  *Covarianza entre  $R_i$  y  $R_m$*

$\text{Var}R_m =$  *Varianza de  $R_m$*

Se debe tener en cuenta que:

- Si  $\beta_i = 1$ , entonces la tasa de rendimiento del activo es proporcionalmente variable a la tasa de retorno del mercado.
- Si  $\beta_i > 1$ , el activo o título es más riesgoso que el promedio del mercado, por lo cual se esperará un mayor retorno requerido (inversión agresiva).
- Si  $\beta_i < 1$ , el activo o título es menos riesgoso que el promedio del mercado.

#### 4.1.8 Prima por riesgo ( $r_{\text{mercado}} - r_{\text{libre de riesgo}}$ )

La prima por riesgo se define como el premio del mercado por el riesgo del capital, medido como la diferencia entre la rentabilidad del mercado y la tasa libre de riesgo

#### 4.1.9 Tasa de impuestos ( $T$ )

Esta variable se tomó como la tasa de impuesto a la renta, a partir del año 2003 a 2015, considerando las variaciones a través del tiempo que para el caso de (2015) es del 34%.

Incorporando el cálculo del costo del capital  $K_E$  como el valor obtenido a través del modelo CAPM, se puede reescribir el modelo general de la siguiente manera:

$$WACC = W_D K_D (1 - T) + W_E [R_F + \beta_a (R_m - R_F)]$$

En general, los datos de los estados financieros de las empresas para la aplicación del modelo, se tomaron de la Superintendencia de Sociedades, los datos para la prima de riesgo, riesgo del mercado e impuestos, se obtuvieron del Banco de la República, el sistema GESTOR y del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, respectivamente.

Posteriormente, se consultó a través de la base de datos de “GESTOR”, los rendimientos del mercado para el sector de la industria de alimentos y bebidas y se organizó la información de rendimientos de las empresas del sector. Con base en esto se procedió a calcular los betas ( $\beta$ ), y betas apalancados ( $\beta_a$ ) para las empresas del sector y se estimó el costo de los recursos propios (CAPM ajustado).

Procediendo a calcular WACC.

## 5 Resultados

En la tabla 1, se presentan las variables determinadas para obtener el modelo, en la tabla 2, se presentan los resultados de la prueba econométrica en stata 11,

$$WACC = W_D K_D (1 - T) + W_E [R_F + \beta_a (R_m - R_F)]$$

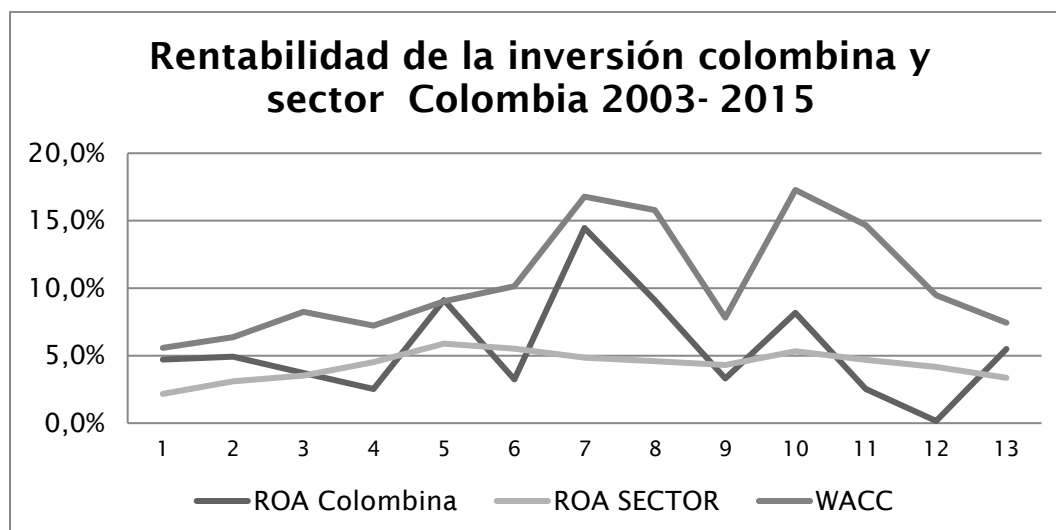
**Tabla 1 Resultado WACC Y Variables para Colombina 2003-2015**

Años	pasivo/activo	Tasa de interés - promedio ponderado	IMPO-RENTA	patrimonio/activo	Pasivo/Patrimo	RF	ROA Colombina	ROE Colombina	ROA Sector	ROE Sector	Beta	Beta apalancado	Costo Deuda	Capm	WACC
2.003	89%	15,18%	35,00%	11%	807%	9,7%	4,7%	42,8%	2,17%	3,7%	2,31	6,36	8,78%	-3,2%	5,6%
2.004	86%	15,08%	35,00%	14%	632%	8,5%	4,9%	36,0%	3,10%	4,8%	2,31	6,36	8,46%	-2,1%	6,4%
2.005	86%	14,56%	35,00%	14%	634%	6,1%	3,7%	27,2%	3,52%	5,2%	2,31	6,36	8,17%	0,1%	8,3%
2.006	88%	12,89%	35,00%	12%	758%	8,0%	2,5%	21,8%	4,53%	6,48%	2,31	6,36	7,40%	-0,2%	7,2%
2.007	86%	15,38%	34,00%	14%	624%	9,7%	9,1%	66,1%	5,89%	8,48%	2,31	6,36	8,75%	0,3%	9,0%
2.008	87%	17,20%	33,00%	13%	680%	9,8%	3,2%	25,2%	5,52%	8,36%	2,31	6,36	10,05%	0,1%	10,1%
2.009	71%	13,00%	33,00%	29%	244%	3,9%	14,5%	49,8%	4,85%	9,06%	2,31	6,36	6,18%	10,6%	16,8%
2.010	66%	9,38%	33,00%	34%	193%	4,2%	9,1%	26,7%	4,59%	8,91%	2,31	6,36	4,14%	11,6%	15,8%
2.011	74%	11,22%	33,00%	26%	283%	5,6%	3,3%	12,7%	4,32%	6,07%	2,31	6,36	5,55%	2,3%	7,8%
2.012	59%	12,58%	33,00%	41%	146%	5,3%	8,2%	20,1%	5,33%	9,19%	2,31	6,36	5,00%	12,3%	17,3%
2.013	66%	17,03%	34,00%	34%	198%	4,1%	2,5%	7,5%	4,70%	6,86%	2,31	6,36	7,47%	7,2%	14,7%
2.014	71%	10,87%	34,00%	29%	239%	4,6%	0,2%	0,5%	4,17%	6,21%	2,31	6,36	5,06%	4,4%	9,5%
2.015	73%	11,45%	34,00%	27%	266%	5,1%	5,5%	0,9%	3,37%	5,42%	2,31	6,36	5,49%	2,0%	7,5%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del modelo

El análisis de los resultados (Tabla 1) entre ellos el indicador (beta) refleja las condiciones de incertidumbre y riesgo, bajo el que operan las empresas, como se explicó en el acápite anterior un resultado mayor a uno de este indicador refleja que el riesgo que enfrenta la empresa frente al mercado es mayor; dado lo anterior, bajo conceptos de rentabilidad, se puede decir que no son eficientes puesto que su tasa mínima de rendimiento requerida (WACC), es mayor a los indicadores de rentabilidad de la inversión (ROI), el cual muestra que no son eficientes administrando los recursos comprometidos en la inversión; Al compararlo este indicador de rentabilidad del total de la inversión realizada por la empresa en cada periodo, con la tasa libre de riesgo, la que refleja el costo de oportunidad de las inversiones para el caso serie correspondiente a los TES B, se encuentra que la rentabilidad obtenida por las empresas de este sector es inferior a dicha tasa para los periodos analizados.

**Grafico 3. Rentabilidad de la inversión colombina y sector Colombia 2003- 2015**

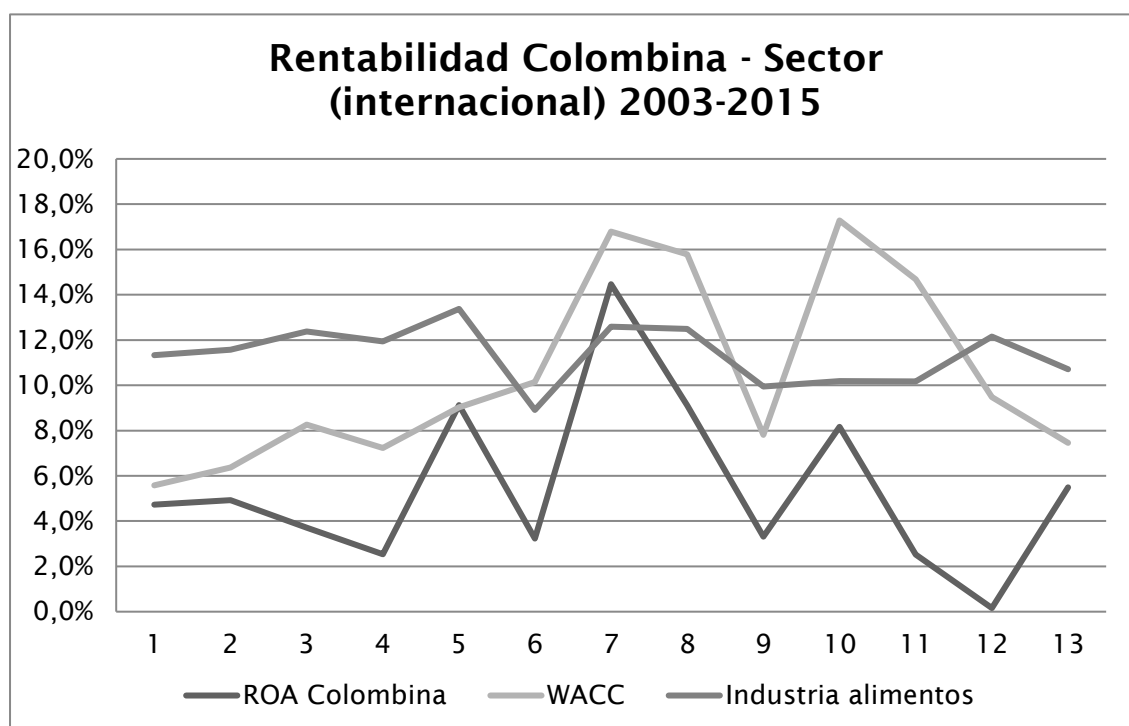


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del modelo

De la misma manera se observa (grafico 3), el resultado arrojado WACC, para la empresa colombina que pertenece a la industria de alimentos, está por encima de la rentabilidad de la inversión de la empresa y del sector, es decir estas empresas rentan por debajo de la Tasa Mínima de Rendimiento Requerida, por lo que se puede decir, que son ineficientes en cuanto a conceptos de rentabilidad y sostenibilidad a través del tiempo.

A continuación se comparan los resultados, de la industria con los indicadores a nivel internacional, tomados de Blommberg, Se puede observar que en algunos periodos el resultado a nivel internacional, se encuentra por encima de la tasa mínima de rendimiento requerida, especialmente 2014 y 2015, situación que no sucede para nuestro entorno.

**Grafico 4. Rentabilidad de la inversión colombina y sector Internacional 2003- 2015**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del modelo

## 5.1 RESULTADOS REGRESIÓN DEL MODELO:

Regresión WACC log Costo deuda Camp

Tabla 2. Modelo MCO, propuesto.

Source	SS	df	MS	Number of obs =	13
				F( 2, 10) =	2064.89
Model	.020712497	2	.010356248	Prob > F	= 0.0000
Residual	.000050154	10	5.0154e-06	R-squared =	0.9976
				Adj R-squared =	0.9971
Total	.020762651	12	.001730221	Root MSE	= .00224

WACC	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Log deuda costo	.1548146	.0079994	19.35	0.000	.1369908	.1726384
Capm	1.005003	.0180061	55.81	0.000	.9648825	1.045123
_cons	.2508773	.0089448	28.05	0.000	.230947	.2708076

Fuente: Elaboración propia con Stata11 a partir de los datos obtenidos en la investigación.

Dado el resultado para cada variable  $P > |t| = 0.000$  es la significancia de las variables todas menores al 1%, lo cual es muy bueno, y muestra que estas son significativas dentro del modelo.

A continuación se presentan las pruebas estadísticas realizadas a las variables, y sus resultados que permiten determinar la validez del modelo calculado:

### Prueba de multicolinealidad

Variable	VIF	1/VIF
capm	2.17	0.460965
log costo deuda	2.17	0.460965
Mean VIF	2.17	

Para la prueba de multicolinealidad, los valores deben ser menores a 20, lo cual muestra que no hay multicolinealidad entre las variables

### Prueba de homocedasticidad

```
. Imtest, white
White's test for Ho: homoscedasticity
  against Ha: unrestricted heteroscedasticity
  chi2(5)   =   9.68
  Prob > chi2 =  0.0848
```

Cameron & Trivedi's decomposition of IM-test

Source	chi2	df	p
Heteroskedasticity	9.68	5	0.0848
Skewness	6.49	2	0.0389
Kurtosis	0.06	1	0.8043



Total | 16.24 8 0.0391

El resultado para esta prueba: Prob > chi2 = 0.0848 lo que implica que si es mayor a 0.05 no hay heterocedasticidad por lo tanto hay homocedasticidad.

### Prueba de normalidad

. Predict res1, residual

. sktest res1

Skewness/Kurtosis tests for Normality

Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	adj chi2(2)	Prob>chi2
res1	13	0.0562	0.3408	4.65	0.0977

El resultado para esta prueba: Prob > chi2 = 0.0977, implica que si es mayor a 0.05 que no hay problemas de normalidad.

### Modelo final

$$WACC = 0.250877 + 0.1548146 \text{ Ln Costo deuda} + 1.005003 \text{ CAPM}$$

La interpretación de los datos obtenidos luego de correr el modelo en Stata 11, muestran que:

- Un aumento del 1% en la deuda el WACC aumenta en 0.001548.
- Un aumento del 1% en el Capm el WACC aumenta el 1.005%
- De no haber aumentos en el costo de deuda ni de del Capm el WACC aumenta en 0.25%

## 6 Conclusiones y recomendaciones

Al revisar los postulados teóricos sobre el costo de capital y su aplicación a nivel empresarial, se encontró que sus aportes están orientados a países desarrollados y en el caso de los países emergentes se aplican con variables que no se ajustan a la realidad y lo mismo sucede con entorno económico en el que se desarrollan.

Los resultados de esta investigación pueden significar un aporte de importancia para estas empresas, si se toma en cuenta lo expresado

por Mascareñas (2001): *“La importancia de determinar el costo de capital radica principalmente, en que esta información será de gran utilidad para los directivos puesto que podrán maximizar el valor de la empresa reduciendo el costo de los factores, analizar proyectos de inversión o tomar otro tipo de decisiones financieras”*.

Esta metodología se presenta como una nueva herramienta para la toma de decisiones a nivel de inversión y financiación, de manera que oriente a los actores del negocio involucrados, en el objetivo de maximizar el valor de la empresa y sus resultados en materia de gestión eficiente de recursos.

Esta investigación genera un aporte a la necesidad de herramientas para apoyar empresas desde la teoría económica y financiera, de forma práctica y fácil entendimiento, lo que permite su uso para cualquier empresario del sector que esté interesado en conocer la tasa mínima de rendimiento de su inversión, igualmente estimar como se comportaran los resultados ante variaciones de las variables determinadas, de manera que contribuye en la toma de decisiones de inversión-financiación.

Se recomienda el desarrollo de políticas públicas orientadas a mejorar la productividad y crecimiento económico, teniendo como referencia los resultados obtenidos a partir del modelo, los cuales evidencian que estas empresas no son eficientes en la administración de los recursos comprometidos, a través de la inversión realizada.

Finalmente, el resultado arrojado por el modelo propuesto, refleja una aproximación a la rentabilidad exigida por el inversionista, por lo que la decisión de utilizarlo en el proceso de toma de decisiones de inversión-financiación, depende finalmente de sus expectativas de comportamiento, diversos factores económicos involucrados en el cálculo y el tipo de inversión en particular. Los resultados arrojados por el modelo están relacionados con el comportamiento del sector.

Dada la importancia de esta investigación y el aporte que significa para la toma de decisiones en las empresas que no cotizan en bolsa, se recomienda aplicar el modelo utilizado orientado al desarrollo de betas sectoriales disponibles.

## 7 Referencias Bibliográficas

Asset Pricing Model. *Journal of Investment Management*, 1(2), 60-72.

Ball, R., & Brown, P. (1968). An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers. *Journal of Accounting Research*, 159-178.

Bonilla, Y. B. (2016). Modelo para estimar el costo de uso de capital (wacc) para las empresas pymes del sector industria caucho y plástico de la ciudad de Bogotá. Trabajo de grado Maestría, Bogotá. Colombia: Universidad Santo Tomás.

Confecamaras (2015). Estudio de fragilidad financiera de las empresas en Colombia.

Durand, D. (1952). Costs of debt and equity funds for business: trends and problems of measurement. *National Bureau of Economic Research*, 215-262.

Durand, D. (1959). The Cost of Capital, Corporation Finance, and Theory of Investment: Comment. *American Economic Association*, 49(4), 639-655.

Hill, N. C., & Stone, B. K. (1980). Accounting Betas, systematic operating Risk, and financial leverage: a Risk - composition Approach to the Determinants of Systematic Risk. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 15, No. 3, 595 -637.

Jimenez, J. (2012). Betas Contables. Obtenido de: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/392/5/TMF00237.pdf>.

Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91.

Mascareñas, J. (2001). *El Coste del Capital*. Madrid: Universidad de Madrid.

Miller, M. H., & Scholes, M. (1972). Rates of Return in Relation to Risk: a reexamination of some recent findings. *Studies in the Theory of*

Capital Markets, 47-78.

Modigliani, F., & Miller, M. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48(3), 261-297.

Modigliani, F., & Miller, M. (1963). Corporate Income Taxes and the Cost of Capital: A Correction. *American Economic Review*, 53(3), 433-443.

Mossin, J. (1966). Equilibrium in a Capital Asset Market. *Econometrical*, 34(4), 768-783.

Roll, R., & Ross, S. (1980). An Empirical Investigation of the Arbitrage Pricing Theory. *The Journal of Finance*, 1073-1103.

Ross, S. (1977). The determination of financial structure: the incentive-signalling approach. *Bell Journal of Economics*, 8(1), 23-40.

Sanchez, (2010). La tasa de descuento en países emergentes. Aplicación al caso Colombiano. 120-135.

Sharpe, W. F. (1964). Capital Assets Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk. *Journal of Finance*, 19(3), 425-442.

Sharpe, W.F.(1970).Portfolio Theory and Capital Markets. McGraw\_Hill, Inc,1970.

Stiglitz, J. (1969). A re-examination of the Modigliani-Miller theorem. Recuperado el 2015, de <http://www.jstor.org/stable/1810676>

SUAREZ, Andrés (2008): Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Pirámide. Madrid, (21<sup>a</sup> ed.)

Superintendencia de Sociedades (2014). Comportamiento de las empresas del sector real. Grupo de estudios económicos y financieros. Págs. 5-27.

Tobin, J. (1958). Liquidity Preference as Behavior Towards Risk. *The*

Review of Economic Studies, 65-86.

Traynor, J. L. (1973). How to Use Security Analysis to Improve Portfolio Selection. The Journal of Business, 46(1), 66-68.

Treynor, J. L. (1962). Toward a Theory of Market Value of Risks Assets. Manuscrito no publicado.

Treynor, J. L. (8 de Agosto de 1961). Market Value, Time and Risk. Manuscrito no publicado, 95-209.

Vélez Pareja, I. (2002). Costo de Capital para firmas no transadas en Bolsa. Revista latinoamericana de Administración (029), 45-75.

Vélez Pareja, I. (2011) Estimación de betas y relación entre las betas apalancadas y el coste de capital. Análisis Financiero n° 116. 2011. Págs.: 06-13

## 4. Eje temático en Emprendimiento

4.1. Emprendimiento en una Facultad de Economía

4.2. Proyectos sociales para la rehabilitación y reconstrucción social durante el postconflicto colombiano

**EJE TEMÁTICO: *Emprendimiento*****EMPRENDIMIENTO EN UNA FACULTAD DE  
ECONOMÍA****AUTOR(ES)**

Ignacio Gómez Roldán PhD<sup>35</sup>  
Olga Marina García Norato PhD<sup>36</sup>

**Estado de la Investigación: Terminada Fase 1**

---

<sup>35</sup> Ignacio Gómez Roldán es Director de la Empresa **Innoregión Colombia**. Es profesor de cátedra en el programa de Administración de La Universidad Javeriana. Fue profesor de la Facultad de Economía de la Universidad Santo Tomás. Es Ph.D. en Análisis Económico de la UNED, Magister en Economía de La U. Nacional de Colombia, Especializado en Evaluación Social de Proyectos de la U. de los Andes, y Economista de la U. Javeriana. ignacio.gomez19@gmail.comcindyessenia@hotmail.com

<sup>36</sup> Olga Marina García Norato, Economista, Especialista en Finanzas, Magíster en Desarrollo Rural, Doctora en Historia. Docente investigadora de la Maestría en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás de Bogotá, Líder Grupo de investigación Economía y Humanismo. olga.garcia@usantotomas.edu.co y olgarcia06@yahoo.es

## RESUMEN

La educación y los centros de formación profesional deben incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica. Así los estudiantes estarán en capacidad de crear sus propias empresas, de liderar procesos de innovación y cambio en las organizaciones existentes, incluyendo a los gobiernos. Con la adaptación y la creación de nuevas tecnologías avanza de la ciencia, actuando como emprendedores desde los diversos puestos de trabajo donde actúen. La pregunta de investigación planteada fue la siguiente: ¿Es posible evidenciar el perfil de actitudes hacia el emprendimiento de los estudiantes de la Universidad Santo Tomás de Bogotá Colombia?, por tanto el objetivo fue: identificar el perfil de actitudes hacia el emprendimiento de los estudiantes de la población objetivo mencionada en la pregunta, el método utilizado fue exploratorio cualitativo y descriptivo cuantitativo, para lograr establecer la pretensión de la investigación.

Palabras clave: emprendimiento en universidades, creatividad, logro, innovación, autoestima, riesgo

## ABSTRACT

Education and vocational training should incorporate in the theoretical and practical training, the most advanced science and technology. So students will be able to create their own businesses, to lead processes of innovation and change in existing organizations, including governments. Adaptation and creation of new technologies advances of science, acting as entrepreneurs from various jobs where act. The research question silver was: ¿Is it possible to show the profile of attitudes toward entrepreneurship students at the University of Santo Tomas in Bogota Colombia?, therefore the objective was to: identify the profile of attitudes toward entrepreneurship students of the target population mentioned in the question, the method used was qualitative and quantitative descriptive exploratory, in order to establish the claim of the investigation.

Key Words: entrepreneurship in universities, creativity, achievement, innovation, self-esteem, risk



## Introducción

Abordar el tema del emprendimiento requiere precisarlo e internalizarlo, so pena de caer en el juego de la especulación. En realidad, se requiere hacer precisiones para determinar las acciones que permitan abordarlo y promoverlo desde una institución de educación superior, y particularmente desde una Facultad de Economía.

¿Qué es el emprendimiento? ¿Es cosa de quién?.. ¿Es el emprendimiento una faceta de los administradores o gerentes que deben concretarla en unos planes de negocios? Si nó, entonces ¿a quién le corresponde?...¿Es entonces asunto de los empresarios?, o...¿es asunto del sistema educativo?, ¿Compete a todos los programas de la educación superior? ¿Compete, también a las Facultades de Economía?

De acuerdo a la legislación colombiana el emprendimiento es “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” (Congreso de Colombia, enero 27 de 2006, Ley 1014 artículo 1).

Entendido así, y al contrario de lo que algunos piensan, el emprendimiento va más allá de crear empresas, es una forma de pensar coherente con unas actuaciones que corresponden a unas personas que entrañan competencias. Unas desarrolladas en sus familias, y otras promovidas y construidas en los diferentes entornos inmediatos de la población, dentro de los cuales los centros de educación a los cuales las personas acuden juegan papeles determinantes.

Así mismo, la empresarialidad 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” (Congreso de Colombia, 27 de enero de 2006, ley 1014 artículo 1). Pareciera entonces que este concepto es el más vinculado con la creación de empresas.

Ahora bien, en los entornos empresariales competitivos que enmarcan la globalización, el proceso al cual ningún país puede volver la espalda es la innovación ya que es esencial por su contribución al nacimiento y crecimiento de las empresas y los países. Por tanto, no queda menos que estudiar y acometer los propios caminos que permitan desarrollar competencias emprendedoras, empresariales e innovadoras en la población de estudiantes, empresarios y trabajadores, de los municipios, regiones y países.

Por ello muchos países actualmente están promoviendo la cultura y actitudes hacia el emprendimiento mediante el desarrollo de competencias básicas, competencias laborales, ciudadanas, empresariales e innovadoras, articulándolas con la con el sector productivo y los programas de universidades.

Desde los contextos propios que encarnan las poblaciones específicas se deben desarrollar las actividades que estratégicamente tengan mayor valor agregado y que tengan la posibilidad de contribuir al desarrollo regional y nacional. En estas condiciones, se deben impulsar las fuerzas poblacionales que propendan por la disminución de la tasa de desempleo, el aumento del ingreso, el crecimiento de la inversión y de las empresas y la producción junto con el aumento de las actividades innovadoras.

Así las cosas desde las facultades de economía de las universidades, es importante enfatizar la orientación de temas que le permitan al estudiante, comprender la importancia de generar sus propias posibilidades de empleo, a partir del desarrollo de competencias integrales para lograr mayores y mejores resultados a nivel personal y/o empresarial.

### **Marco de referencia: del emprendimiento hacia las actitudes emprendedoras**

El concepto de emprendedor tiene varias acepciones dependiendo del contexto en el cual sea utilizado. Algunas veces lo asimilan como empresario. Finley (1990) lo reconoce como el aventurero en negocios. Para Say (1800), es un “buen administrador”, de acuerdo a Drucker (1989). Actualmente en la academia se entiende que emprender se refiere más a un grupo de características que hacen que unas personas

actúen de una forma que denotan “competencias” para visualizar, y conseguir unos objetivos (Ely y Hess, 1937; Ronstadt, 1985). En Baumol (1993), de acuerdo a Ibáñez (2001), la palabra se refiere a personas novedosas que rehúyen las rutinas y tienen capacidades para crear, innovar, haciendo cosas distintas y mejores. El emprendedor, además de optimizar, “agrega valor” en las actividades en las cuales interviene (Morris y Kuratko, 2002), mientras Hernández, citando a Hawkins y Turla (1991), es la persona con “dinamismo creativo”.

Los diversos autores apuntan a que el término Emprendedor viene de Entrepreneur, que se origina de la palabra en francés: “entreprendre”, cuyo significado es encargarse de..., Jennings (1993) referenciando a Joseph A. Schumpeter (1934), señala que “la innovación se desarrolla a partir de la capacidad para emprender, por tanto, los emprendedores no son necesariamente capitalistas, administradores o inventores, ya que finalmente se trata de personas con una capacidad para “combinar” los factores de producción existentes y obtener mejores resultados de dicha forma de utilizarlos, es decir, de innovar.

“...hay un acuerdo generalizado en que emprender involucra la toma de decisiones y en particular implica contar con las “competencias” necesarias para poder tomar dichas decisiones correctamente, y esto abarca diversos aspectos o elementos a considerar, tal como lo señalan VanderWerf y Brush (1989), en su revisión de 25 definiciones de Emprender, quienes afirman que Emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas: 1. Creación: establecimiento de una nueva unidad de negocios 2. Administración general: dirección apropiada para una buena utilización de recursos 3. Innovación: generación y explotación comercial de nuevos productos, servicios procesos, mercados, sistemas de organización, etc.” (Chan Magaña, Mario René, 2014, p 32)

Los emprendedores en los países juegan un papel relevante pues en ellos descansa buena parte del impulso y dinamismo en el crecimiento económico, el empleo, la inversión extranjera y la productividad de los países. No obstante, hay barreras que limitan el desarrollo del espíritu emprendedor por el desconocimiento de las fuentes de financiamiento o de los asuntos técnicos, o por las insuficiencias en actitudes y cultura emprendedora de la población.

“La evidencia internacional confirma que los niveles más altos de desarrollo corresponden a países que muestran también altos niveles de emprendimiento innovador en sus economías. Lo que está menos claro es cómo pueden llegar a ese estado las naciones que aún están lejos de él.” (Vesga, Rafael, Sf, p1).

Es función de los emprendedores cambiar la producción al aprovechar las invenciones y las alternativas técnicas para la producción de nuevos y viejos bienes, así como aprovisionarse de nuevas fuentes de materias primas e insumos o reordenar una industria. La prosperidad económica depende de estas actividades que siguen a las recesiones recurrentes. Enfrentar y propiciar el cambio no es tarea fácil y se constituye en una función económica importante que se sale de las rutinas normales y sobre las cuales suele existir resistencia en dimensiones que van desde el simple rechazo a financiar lo nuevo hasta atacar a quien intenta producirlo (Schumpeter, J.A., 1950 )

La confianza de los emprendedores sumadas a las actuaciones en lo familiar y empresarial superan esas resistencias o fuerzas en contra de los cambios y requiere de personas con competencias y actitudes presentes en una pequeña parte de la población que define a los tipos de emprendedores y a la misma función de emprendimiento. Ésta es especialmente conseguir que las cosas se hagan, inclusive más que inventar o crear las condiciones para explotar lo innovador (Schumpeter, J.A., 1950 ).

Estudios de emprendimiento se han centrado en las características personales que diferencian a los emprendedores de los demás, y los primeros avances han sido limitados. Los trabajos de McClelland (1961) son una referencia clásica importante en la determinación de la personalidad del empresario/emprendedor.

Para éste, las experiencias de la niñez se constituyen en un factor psicológico identificado como la necesidad de logro. Así, la crianza determina condiciones de excelencia como el desarrollo de la autosuficiencia, el calor maternal y la poca dominación paterna (Chan Magaña, Mario René, 2014).

Desde McClelland (1961) buena parte de la controversia se ha dirigido a quienes crean empresa y una gran cantidad de artículos de han centrado en sus características (i.e., Pickle, 1964; Hornaday & Aboud,

1971; Simmons, 1978; Brockhaus, 1980; Dunkelberg & Cooper, 1982; Brockhaus & Horwitz, 1986; Carsrud, Olm & Eddy, 1986; McClelland, 1987; Solomon & Winslow, 1988; Winslow & Solomon, 1989; Carland & Carland, 1991; Boulton & Carland, 1984).

Gartner (1985) señala que la complejidad y variedad de emprendedores imposibilitó la caracterización del emprendedor. Bygrave y Hofer proponen ampliar el estudio del espíritu emprendedor más allá de las características personales incluyendo el estudio del proceso (1991) y éste proceso considera al conjunto de actividades, y acciones vinculadas, con las oportunidades percibidas junto con la organización para aprovecharlas.

De los estudios de David McClellan (1961, 1984)- Harvard University, se identificaron diez competencias para los emprendedores exitosos: a) La búsqueda de oportunidades e iniciativa; b) La perseverancia; c) El cumplimiento de los compromisos; d) La demanda de calidad y eficiencia; e) La toma de riesgos calculados; f) La fijación de metas; g) La búsqueda de información; h) La planificación y seguimiento sistemáticos; i) La capacidad de persuasión y redes de contacto; j) La independencia y confianza en uno mismo. Pueden sumarse a la lista la aceptación del riesgo y mejor desempeño. Así como también trabajadores optimistas, y la orientación a la excelencia y al logro (Burch, 1986).

De la revisión teórica realizada por Mario René Chan Magaña (2014, 33) de alrededor de 200 autores las características más recurrentes fueron: Creatividad, Iniciativa, Auto-confianza (confianza en sí mismo), Energía y capacidad de trabajo, Perseverancia, Liderazgo, Aceptación del riesgo, Necesidad de Logro, Tolerancia al cambio, y Manejo de Problemas. De tal manera que el emprendedor es

“...una persona con una serie de características que le permiten detectar oportunidades, generar conceptos de negocio a partir de la creación, innovación o mejor utilización de recursos, para alcanzar logros, asumiendo el riesgo inherente a su toma de decisiones y la puesta en marcha de las mismas. El siguiente y fundamental paso es entonces tratar de determinar cuáles son esas características que lo hacen exitoso, revisar si son desarrollables o factibles de ser mejoradas, así como establecer un sistema de medición que permita determinar el

éxito con que estas son promovidas o reforzadas.” (Chan Magaña, Mario René, 2014, p 33)

Más que los incentivos que puedan dar los gobiernos y otras organizaciones para el fomento del emprendimiento y la creación de empresas “el proceso de creación de empresas está determinado en mayor medida por la percepción del individuo tanto a nivel interno (en relación con sus objetivos y capacidades) como de la viabilidad externa, que depende de la imagen de la actividad a nivel social y del apoyo que recibe de las personas que considera más importantes en su vida” (Marulanda V. Flor Ángela., Iván Alonso Montoya Restrepo, y Juan Manuel Vélez Restrepo, 2014, p 234).

La define al emprendedor como “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”. De tal manera que entendiendo la formación del emprendimiento persigue “...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”, es también necesario entender como la cultura es también definida.

Ésta es el “Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas, que comparten los individuos en la organización y que surgen de la interrelación social, los cuales generan patrones de comportamiento colectivos que establece una identidad entre sus miembros y los identifica de otra organización” (Congreso de la República; ley 1014 del 2006). De tal manera que las orientaciones de fomento al emprendimiento, se orientan más a través de la creación y desarrollo de la cultura del emprendimiento. Sin embargo, es preciso anotar que un buen número de personas confunden el emprendimiento con la empresariedad.

Ahora bien, la formación de una cultura emprendedora, suele acompañarse de procesos de desarrollo de competencias y conocimientos empresariales que requieren de acompañamientos con modalidad pedagógica de “learning by doing” en la cual se suele construir un plan de Negocios. Éste se entiende como “un documento

escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos” (Congreso de la República; ley 1014 del 2006).

Por tanto, en la dirección de hacer un primer diagnóstico de actitudes emprendedoras de los estudiantes de la Facultad de Economía de la universidad Santo Tomás de Bogotá - Colombia, se realizaron un total de 157 encuestas que incluyen alumnos de primer semestre, cuarto, séptimo y algunos estudiantes de la Maestría en Ciencias Económicas.

### Materiales métodos

Con fundamento en un cuestionario de 30 preguntas utilizado en un estudio realizado en la Universidad del Uruguay<sup>37</sup> que fue utilizado en esta investigación se clasificaron las preguntas en cinco rasgos actitudinales de emprendimiento según se describe en el cuadro 1 con la consiguiente descripción de variables:

**Cuadro 1**  
**Relación de actitudes e ítems en la investigación**

Actitudes	Variables	Preguntas relacionadas	Variables de escala reversada
Necesidad de logro en los negocios-resultados	NECELOGRO	2, 7, 9, 16, 24, 25	7
Propensión hacia la innovación y cambio en los negocios y el funcionamiento de la empresa	INNOVACIÓN	20, 23, 26, 28, 29, 21	14
Control-forma de influir en los resultados	CONTROL	1, 4, 15, 17, 19, 22	1
Autoestima, confianza y sentimiento de competencia	AUTOESTIMA	5, 6, 8, 10, 11, 13	6; 8; 10; 11; 13
Asunción de riesgo	RIESGO	14, 3, 12, 18, 27, 30	3; 12; 27

Fuente: Krauss, Catherine (2011) y clasificación de autor

<sup>37</sup> Krauss, Catherine (2011) Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay Dimensión Empresarial. - Vol. 9 No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 28-40

Como se entiende en el anexo A, el cuestionario respondido por los estudiantes se estructura con el uso de la estructura semántica de Likert dando 6 posibilidades de respuesta: desde total desacuerdo hasta total acuerdo. En tal dirección se obtuvieron 157 encuestas de estudiantes de la Facultad de economía de la Universidad Santo Tomás USTA, que en su gran mayoría están en el pregrado de economía, y pertenecen a los semestres primero, cuarto y séptimo.

Es preciso advertir que cada seis preguntas o ítems del cuestionario corresponden a cada una de las actitudes. Además el cuestionario involucra 11 preguntas de escala reversada cuyos ajustes fueron realizados para los estimativos preliminares-de indagatoria- que aquí se presentan. Es conveniente resaltar que en la actitud de autoestima, confianza y sentimiento de competencia, se concentran 5 ítems de escala reversada y en asunción de riesgo tres.

### **Análisis de resultados: perfil actitudinal de emprendimiento en la facultad de economía USTA –Bogotá Colombia.**

Este apartado trata del análisis de las actitudes de los estudiantes vinculados con el emprendimiento, logrando hacer un primer diagnóstico en esta Facultad. Muchos creen que el tema del emprendimiento es asunto de administradores empresarios y gerentes, quizás por el énfasis y concreción en los planes de negocio y la promoción de las ferias empresariales a nivel universitario.

Aquí, muy por el contrario, se aborda el tema desde una perspectiva de actitudes que tienen las personas cualesquiera que sea la carrera que hayan elegido. Es necesario que quienes enfrentan las actividades de formación entiendan y contribuyan en sus procesos educativos al desarrollo de actitudes y competencias emprendedoras, distinguiendo empresariedad de emprendimiento. Esto es relevante para unirse al propósito nacional, que promueve el crecimiento del autoempleo y especialmente para los economistas que orientan sus acciones hacia la búsqueda del bienestar público y del emprendimiento social.

En esta dirección, en el primer acápite de análisis de resultados se presenta el perfil actitudinal de emprendimiento de la Facultad mediante una presentación intuitiva de aproximación total al fenómeno con el uso de promedios para las cinco actitudes generales identificadas



para el total de estudiantes que participaron del ejercicio. Luego, como corresponde más rigurosamente, se hace un análisis más detallado de frecuencias para las cinco actitudes y ello permite identificar con más rigor el perfil actitudinal de emprendimiento de los estudiantes de la Facultad.

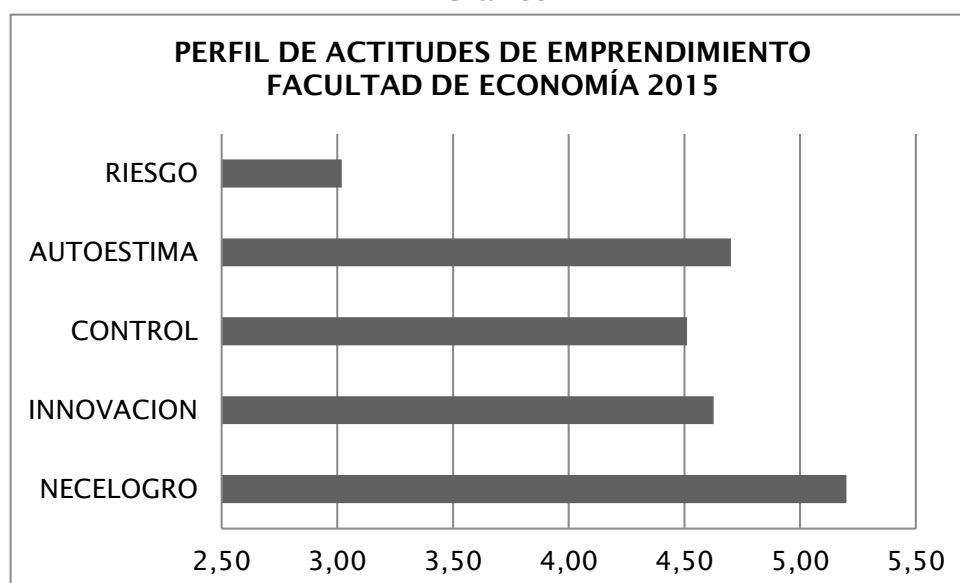
En el segundo acápite, se analiza más detalladamente cada una de las actitudes considerada, en las cuales se presenta la información de frecuencias y se muestran los puntos más fuertes y débiles de cada actitud.

### **Perfil actitudinal de emprendimiento en la facultad de economía de la USTA, con fortalezas en las necesidades de logro y debilidades en la asunción de riesgo**

En el gráfico 1 se presenta el primer resultado descriptivo del perfil de actitudes de cultura emprendedora que se detecta en el total de los estudiantes de la Facultad que participaron del estudio. Fuertes actitudes hacia el emprendimiento corresponderían a altos puntajes y sería algo deseable.

La primera aproximación al diagnóstico de la Facultad permite observar debilidades especialmente en la asunción de riesgo, cuyos puntajes son sensiblemente inferiores a los observables en las otras actitudes emprendedoras. La relevancia de esta actitud está en que ella denota la diferencia entre la condición activa o pasiva que pueden tener los estudiantes para llevar a cabo lo que ellos mismos quieren.

Gráfico



FUENTE: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

Los estudiantes presentan los mayores puntajes en el reconocimiento de las necesidades de logro seguidos por la autoestima. Sin embargo, los resultados muestran que al no estar dispuestos a correr riesgos, la condición de calificación de emprendedores se ve debilitada. No solo hay que tener alta autoestima y reconocer la necesidad de logro, sino que se deben poner los medios para conseguir lo que se quiere, asumiendo mayores riesgos y lanzándose a llevar a cabo las actividades como condición para conseguir resultados.

Como las observaciones apenas dan una intuición del fenómeno, es preciso entrar a describir los resultados por medio de tablas de contingencia o tablas de frecuencias.

Así, en el cuadro 2 se muestra un resumen de las respuestas dadas por los estudiantes sobre las cinco actitudes de emprendimiento, notándose por las frecuencias de las encuestas, que reconocen debilidades en algunas de ellas. Es así que al considerarse que los puntajes cercanos a seis son deseables, apenas el 58.9% de los estudiantes respondió con actitudes altas (escala de likert de 5 y 6) y un 21, 5% en el nivel medio-alto (escala de likert de 4). El resto, cercano al 20% se considera en los niveles bajos (escala de likert de 1 y 2) y medios-bajos (escala de likert de 3).

TOTAL ACTITUDES						frecuencia	
LIKERT	LOGRO	INNOVACION	CONTROL	AUTOESTIMA	RIESGO	veces	%
1	7	9	29	27	78	150	3,2
2	12	27	58	50	124	271	5,8
3	34	82	98	119	167	500	10,6
4	120	269	216	146	264	1015	21,5
5	328	357	299	240	187	1411	30,0
6	441	198	242	360	122	1363	28,9
<b>total</b>	<b>942</b>	<b>942</b>	<b>942</b>	<b>942</b>	<b>942</b>	<b>4710</b>	<b>100,0</b>
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6</b>						<b>58,9</b>	
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6</b>						<b>80,4</b>	

**Cuadro 2**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

En el cuadro 3 puede observarse que los estudiantes consideran que sus mayores fortalezas de emprendimiento, son la necesidad de logro y la innovación y en tercer lugar el control. Pero sin lugar a dudas más del 50% de los estudiantes no son proclives a asumir riesgos. Aunque se encuentra una diferencia de cerca de 10 puntos porcentuales entre riesgo y autoestima, las actitudes relacionadas con este componente son bajas en algo más del 36%, de los estudiantes de media baja en cerca del 24%.

TOTAL ACTITUDES-Participación %						frecuencia	
LIKERT	LOGRO	INNOVACIÓN	CONTROL	AUTOESTIMA	RIESGO	veces	%
1	4,67	6,00	19,33	18,00	52,00	150	3,2
2	4,43	9,96	21,40	18,45	45,76	271	5,8
3	6,80	16,40	19,60	23,80	33,40	500	10,6
4	11,82	26,50	21,28	14,38	26,01	1015	21,5
5	23,25	25,30	21,19	17,01	13,25	1411	30,0
6	32,36	14,53	17,75	26,41	8,95	1363	28,9
4, 5 Y 6	67,42	66,33	60,23	57,81	48,21	4710	100,0
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6</b>						<b>58,9</b>	
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6</b>						<b>80,4</b>	

**Cuadro 3**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

Al calificar el perfil de cultura actitudinal del emprendimiento bajo una escala de 100% que considere el máximo puntaje a 100% los resultados

muestran que en promedio la facultad tiene una calificación del 73.5%. En necesidad de logro el 86,7%. En Innovación y sentido de cambio 77,1%; en control sobre los resultados 75,2%; en autoestima 78,3%; y en asunción de riesgo 50,3%.

### Profundización y detalle de las actitudes de emprendimiento en la Facultad de Economía

En este aparte se entra en una descripción de mayor detalle sobre los hallazgos en cada una de las actitudes emprendedoras analizadas, con la identificación de los aspectos que más las caracterizan. A continuación, se presentan las frecuencias en las respuestas y su participación de acuerdo a los niveles bajo, medio y alto, para los cuales se tienen dos opciones de respuesta en cada nivel. Se abordan en su orden: necesidad de logro, Propensión a la innovación y el cambio, control, autoestima, y asunción de riesgo.

#### *Necesidad de logro*

En la actitud de necesidad de logro es preciso destacar la mayor y menor participación de los puntajes o frecuencias. De tal manera que en el ítem 25 se obtiene el 65% de las respuestas en la mayor escala. Esto muestra la coherencia de ciertos valores que impulsa la Universidad Santo Tomás, al reconocer la importancia del trabajo en equipo y la satisfacción que ello produce.

NECESIDAD DE LOGRO							frecuencias	
LIKERT	p2	p7	p9	p16	p24	p25	veces	%
1	1	2	4	0	0	0	7	0,7
2	2	2	3	2	1	2	12	1,3
3	11	3	14	2	2	2	34	3,6
4	34	11	42	22	6	5	120	12,7
5	70	46	59	62	46	45	328	34,8
6	39	93	35	69	102	103	441	46,8
<b>total</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>942</b>	<b>100,0</b>
	Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6							<b>81,6</b>
	Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6							<b>94,4</b>
NECESIDAD DE LOGRO- Participación								
LIKERT	p2	p7	p9	p16	p24	p25		%
1	0,64	1,27	2,55	0,00	0,00	0,00		0,74
2	1,27	1,27	1,91	1,27	0,64	1,27		1,27
3	7,01	1,91	8,92	1,27	1,27	1,27		3,61

4	21,66	7,01	26,75	14,01	3,82	3,18	12,7
5	44,59	29,30	37,58	39,49	29,30	28,66	34,8
6	24,84	59,24	22,29	43,95	64,97	65,61	46,8
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6</b>							<b>81,6</b>
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6</b>							<b>94,4</b>

**Cuadro 4**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

Las mayores frecuencias en los bajos niveles de la escala de likert permiten cuestionar si la persona hace su mejor esfuerzo en el trabajo. Esto también se puede ver positivamente en el sentido de autocrítica. Esto puede verse en el cuadro 4. En la actitud de necesidad de logro se reconoce que el 94% de los estudiantes se pronuncia en un nivel medio-alto y alto.

### *Propensión a la innovación y el cambio*

PROPENSIÓN A LA INNOVACION Y CAMBIO							frecuencias	
LIKERT	p20	p23	p26	p28	p29	p21	veces	%
1	1	4	0	0	2	2	9	1,0
2	1	9	2	3	4	8	27	2,9
3	11	24	9	6	13	19	82	8,7
4	55	51	30	45	37	51	269	28,6
5	62	42	67	68	62	56	357	37,9
6	27	27	49	35	39	21	198	21,0
<b>total</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>942</b>	<b>100,0</b>
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6</b>							<b>58,9</b>	
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6</b>							<b>87,5</b>	

**Cuadro 5**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

Con los dos ítems de mayor puntaje se reconoce la satisfacción del trabajo duro que persigue mejorar el trabajo y la satisfacción que produce los aportes para el mejor desempeño del equipo de trabajo.

Al ver los cuadros cinco y seis se observa que la propensión a innovar en los niveles altos alcanza el 59%, pero al obtener alta frecuencia en el nivel medio-alto se jalona la propensión a innovar al 87%, siendo mayor al 80% que es considerada como la media.

### PROPENSIÓN A LA INNOVACION Y CAMBIO-PARTICIPACIÓN

LIKERT	p20	p23	p26	p28	p29	p21	%
1	0,64	2,55	0,00	0,00	1,27	1,27	0,955
2	0,64	5,73	1,27	1,91	2,55	5,10	2,866
3	7,01	15,29	5,73	3,82	8,28	12,10	8,705
4	35,03	32,48	19,11	28,66	23,57	32,48	28,56
5	39,49	26,75	42,68	43,31	39,49	35,67	37,9
6	17,20	17,20	31,21	22,29	24,84	13,38	21,02
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6</b>							<b>58,9</b>
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6</b>							<b>87,5</b>

**Cuadro 6**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

La explicación al fenómeno se encuentra en los ítems 26 y 28 que hacen referencia a las motivaciones en nuevas ideas para el negocio y a la actitud de búsqueda de compañeros de trabajo que busquen nuevas formas de hacer las cosas.

### **Control**

En los cuadros 7 y 8 Se hace referencia al control como forma de influir en los resultados. Allí se muestran unos resultados alrededor del promedio con el total de las actitudes.

CONTROL							frecuencias	
LIKERT	p1	p4	p15	p17	p19	p22	veces	%
1	24	1	0	3	0	1	29	3,1
2	46	1	1	5	4	1	58	6,2
3	48	3	6	23	7	11	98	10,4
4	31	30	25	72	31	27	216	22,9
5	6	71	57	32	74	59	299	31,7
6	2	51	68	22	41	58	242	25,7
<b>total</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>942</b>	<b>100,0</b>
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6</b>							<b>57,4</b>	
<b>Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6</b>							<b>80,4</b>	

**Cuadro 7**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

Destacan los ítems 4 y 15 con mayor cantidad de frecuencias en los niveles alto y medio alto. Estos hacen referencia a fortalezas en dedicación y compromiso, así como el reconocimiento de la necesidad de contar con personas competentes. En estos ítems se alcanzan niveles

de frecuencias medio-alto, sumado al alto del 97 y 98% respectivamente, superando claramente a los promedios de las actitudes en general.

CONTROL-PARTICIPACIÓN							
LIKERT	p1	p4	p15	p17	p19	p22	%
1	15,29	0,64	0,00	1,91	0,00	0,64	3,08
2	29,30	0,64	0,64	3,18	2,55	0,64	6,16
3	30,57	1,91	3,82	14,65	4,46	7,01	10,4
4	19,75	19,11	15,92	45,86	19,75	17,20	22,9
5	3,82	45,22	36,31	20,38	47,13	37,58	31,7
6	1,27	32,48	43,31	14,01	26,11	36,94	25,7
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6							<b>57,4</b>
Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6							<b>80,4</b>

**Cuadro 8**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

Destaca también el ítem uno, pero más bien por sus muy bajas frecuencias en los niveles medio-alto y alto. Esto en razón a que el emprendimiento requiere salir de la zona de confort, mientras que los estudiantes reflejan aquí una preferencia por todo lo predecible y controlable.

#### *Autoestima, confianza y sentido de competencia*

AUTOESTIMA, CONFIANZA, S. COMPETENCIA							frecuencia	
LIKERT	p5	p6	p8	p10	p11	p13	veces	%
1	0	9	7	5	4	2	27	2,9
2	1	22	9	11	6	1	50	5,3
3	7	30	37	16	17	12	119	12,6
4	12	40	30	34	13	17	146	15,5
5	70	27	29	46	38	30	240	25,5
6	67	29	45	45	79	95	360	38,2
<b>total</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>942</b>	<b>100,0</b>
Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6							<b>63,7</b>	
Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6							<b>79,2</b>	

**Cuadro 9**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

En los cuadros nueve y diez se dejan ver los niveles de autoestima, confianza y sentido de competencia. Al comparar las frecuencias se

tienen los más bajos niveles de frecuencias en los niveles bajos y medios. Es claro de cualquier manera que la autoestima, confianza y sentido de competencia está muy por encima de la asunción de riesgo y relativamente cerca de la actitud de control.

AUTOESTIMA, CONFIANZA, S. COMPETENCIA-PARTICIPACIÓN							
LIKERT	p5	p6	p8	p10	p11	p13	%
1	0,00	5,73	4,46	3,18	2,55	1,27	2,866
2	0,64	14,01	5,73	7,01	3,82	0,64	5,308
3	4,46	19,11	23,57	10,19	10,83	7,64	12,63
4	7,64	25,48	19,11	21,66	8,28	10,83	15,5
5	44,59	17,20	18,47	29,30	24,20	19,11	25,48
6	42,68	18,47	28,66	28,66	50,32	60,51	38,22
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6							<b>63,7</b>
Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6							<b>79,2</b>

Cuadro 10

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

Los ítems cinco y trece tienen las mayores frecuencias en esta actitud de autoestima, confianza y sentido de competencia, y por tanto aportan la mayor contribución. Estos son respectivamente la valoración de la calidad del trabajo el convencimiento sobre el buen posicionamiento que se tienen frente a las demás personas con las cuales se interactúa en las funciones laborales.

### *Asunción de riesgo*

ASUNCIÓN DE RIESGO							frecuencia	
LIKERT	p3	p12	p14	p18	p27	p30	veces	%
1	20	10	36	2	4	6	78	8,3
2	30	15	36	7	17	19	124	13,2
3	49	21	34	14	25	24	167	17,7
4	35	55	31	51	33	59	264	28,0
5	13	26	15	54	42	37	187	19,9
6	10	30	5	29	36	12	122	13,0
<b>total</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>157</b>	<b>942</b>	<b>100,0</b>
Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6								<b>32,8</b>
Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6								<b>60,8</b>

Cuadro 11



Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

La actitud de asunción de riesgo es la más actitud que más debe fortalecerse pues es aquella que tiene menores niveles en los estudiantes de la Facultad de Economía y es una actitud en la cual se refleja en la práctica la condición de hacer las cosas bajo unos mayores niveles de autonomía. Solamente el 32% de los estudiantes muestra intencionalidades de arriesgar. No obstante, si se incluyen las respuestas del nivel medio-alto la participación de los estudiantes sube hasta el 60%, denotándose una actitud moderada frente al riesgo.

ASUNCIÓN DE RIESGO-PARTICIPACIÓN							
LIKERT	p3	p12	p14	p18	p27	p30	%
1	12,74	6,37	22,93	1,27	2,55	3,82	8,28
2	19,11	9,55	22,93	4,46	10,83	12,10	13,16
3	31,21	13,38	21,66	8,92	15,92	15,29	17,73
4	22,29	35,03	19,75	32,48	21,02	37,58	28,03
5	8,28	16,56	9,55	34,39	26,75	23,57	19,85
6	6,37	19,11	3,18	18,47	22,93	7,64	12,95
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Porcentaje de frecuencias opciones 5 y 6							32,8
Porcentaje de frecuencias opciones 4, 5 y 6							60,8

**Cuadro 12**

Fuente: Encuesta a estudiantes y cálculos de autor

Las mayores participaciones se dieron en el ítem 18 que hace relación sobre la emoción que suscita tomar riesgos y los estudiantes fueron proclives hacia esa posición entre el 53 y el 85% respectivamente al tomar los niveles alto y medio-alto.

Los estudiantes responden positivamente, son afectos a las emociones que implican el riesgo, pero al tomar posiciones de gusto hacia la incertidumbre y el cambio, la posición del estudiante es de menor participación. Apenas el 37% de los estudiantes tienen respuesta positiva en los rangos alto y medio alto.

## Conclusiones

El emprendimiento debe y puede estudiarse desde los comportamientos y características actitudinales de la población. Si bien algunos lo

entienden como unas propensiones más propias de los administradores y tomadores de decisiones gerenciales, ésta es apenas una faceta más visible de su presencia y manifestación.

El emprendimiento debe entenderse dentro de una cultura poblacional que se caracteriza por la actividad, el riesgo la participación, el trabajo en equipo y la practicidad, o la capacidad en el hacer. De allí que las personas con capacidades de emprendimiento suelen tener actitudes de asunción de riesgo, entrañar necesidades de logro, siendo proclives hacia la innovación y el cambio. Son personas que propenden por tener alta autoestima y confianza en sí mismas con un sano sentido de competencia, que tienen además inclinaciones hacia el control sobre los resultados.

El formulario utilizado requiere reversar respuestas con el fin de encontrar puntajes homogéneos que faciliten la interpretación y lectura de los resultados. Por tanto, sería recomendable para futuras investigaciones convertir desde las preguntas iniciales al tipo de respuesta deseada con puntajes altos. Con las variables de escala reversada puede ocurrir que la pregunta trate de confundir a quien responde la encuesta y por tanto, si el encuestado llegare a distraerse un poco podría consignar respuestas equivocadas.

Frente a un máximo puntaje de 100% en las actitudes que se ubicaría en los puntajes perfectos, puede afirmarse de acuerdo a los resultados de la encuesta, que el perfil de actitudes hacia el emprendimiento en la Facultad de Economía de la Universidad Santo Tomás se encuentra en 73.5%. Al calificar el perfil de cultura actitudinal del emprendimiento bajo una escala de 100% que considere el máximo puntaje a 100% los resultados muestran que en promedio la facultad tiene una calificación del 73.5%. En necesidad de logro el 86,7%. En Innovación y sentido de cambio 77,1%; en control sobre los resultados 75,2%; en autoestima 78,3%; y en asunción de riesgo 50,3%.

Si el perfil de actitudes de emprendimiento se pone en una escala de promedios donde el mayor puntaje es 6. El perfil está caracterizado así: En necesidad de logro el 5.2. En Innovación y sentido de cambio 77.1. En control sobre los resultados 4.5. En autoestima 4.7. Y en asunción de riesgo 3.01.

El estudio de la evolución de los estudiantes en el desarrollo de las actitudes y competencias hacia el emprendimiento en la Facultad de Economía de la Universidad Santo Tomás requiere de una mayor segmentación por semestres. Por lo tanto, este se constituye en el propósito fundamental de un segundo estudio, que además permita comparar los resultados con otras Facultades de la Universidad. De tal manera que este segundo estudio que ya está en proceso se constituye en el elemento esencial del artículo propuesto para publicación.

### **Bibliografía**

Almagro, L. (2003). Perfil Psicológico del Auto empleado. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado en el 20 Agosto de 2012 de: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/psi/ucm-t26888.pdf>

Audretsch, D.B.; Carree, M.A.; and Thurik, A.R. (2001) Does Entrepreneurship Reduce Unemployment

Beer, S. (1985). Diagnosing the System for Organisations; John Wiley, London and New York

Bhide, A. (2000). Creando empresa: La iniciativa emprendedora. Harvard Business Review Press.

Bogotá emprende. (2010). Identifica y potencializa tus competencias emprendedoras. Recuperado el 20 de Agosto de 2012 de: [http://www.bogotaemprende.com/documentos/3551\\_26\\_03\\_10\\_1doc\\_competencias.pdf](http://www.bogotaemprende.com/documentos/3551_26_03_10_1doc_competencias.pdf)

Brockhaus, R.H. & P.S. Horwitz (1986). The psychology of the entrepreneur, In D.L. Sexton & R.W. Smilor (eds.) The Art and Science of Entrepreneurship; Cambridge, MA: Ballinger, 25-48

Brockhaus, R.H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs, Academy of Management Journal, 23 (3); p 509-520.

Brockhaus, R.H. (1982). Psychology of the entrepreneur. In Kent, Sexton, Vesper (Eds), Encyclopedia of entrepreneurship; Englewood Cliffs: Prentice Hall, p39-57

Burch, John (1986), *Entrepreneurship*, Ed. J. Wiley and Sons, USA, p. 24-85

Bygrave, W.D. & C.W. Hofer (1991). *Theorizing about entrepreneurship*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (2), Winter, 13-22.

Carland, J. W., J. A. Carland, & F. Hoy (1992). *An entrepreneurship index: An empirical validation*, Paper presented at the Babson Entrepreneurship Conference, Fontainebleau, France, July.

Carland, J.W. & Carland, J.A. (1991). *An Empirical Investigation into the Distinctions Between Male and Female Entrepreneurs and Managers*. *International Journal of Small Business*; 9 (3); April-June, 62-72.

Carland, J.W. (1982). *Entrepreneurship in a small business setting: An exploratory study*. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.

CONGRESO DE COLOMBIA (27 de enero de 2006). LEY 1014 DE 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento.

Estrada, J. y Riaño, A. Tutor: Juan David Aristizábal (2013). *Análisis del emprendimiento en las principales ciudades de Colombia Bogotá*. Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Vesga, R. (2015). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta?* Universidad de Los Andes; Facultad de Administración recuperado el 20 de junio de 2015 de: <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

Krauss, C. (2011). *Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay Dimensión Empresarial*. - Vol. 9 No. 1, Enero-Junio, págs. 28-40, tomado el 30 de junio de 2015 de [http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/dimension-empresarial/volumen-9-no-1/articulo3.pdf](http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-9-no-1/articulo3.pdf)

UNCTAD (2012). *Marco de la Política de Emprendimiento de la UNCTAD y Guía de Implementación resumen ejecutivo borrador - versión*

traducida al español no oficial. tomado el 20 de junio de 2014 de [http://www.unctadxi.org/Sections/DITE/empretec/docs/Resumen\\_Ejecutivo\\_ES.PDF](http://www.unctadxi.org/Sections/DITE/empretec/docs/Resumen_Ejecutivo_ES.PDF)

Marulanda, F. Montoya, I. Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento *Pensamiento y gestión*, N° 36 Universidad del Norte, 206-238, 2014 tomado el 20 de junio de 2015 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a08.pdf>

González C. y otros. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas 36. *Universidad del Norte*, p. 107-133, DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5567> Tomado el 25 de junio de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6707/5904>

Castillo, A. (2003). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. r First Public Inc Chile S.A. en 1999 para INTEC-CHILE en el marco del proyecto “Emprendedores como Creadores de Riqueza y Desarrollo Regional”, con el financiamiento del Fondo de Desarrollo e Innovación de CORFO, y el apoyo de la Universidad de Tarapacá y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). ARI2487-INV/ENSE. Tomado el 8 de octubre de 2015 de: <http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalninos/contenido/doc2estadodelarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf>

Carland, J.W., Hoy, F., & Carland, J.A. (1988). Who is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), Spring, 33-39.

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & Carland, J.A. (1984) Differentiating entrepreneurs from small business owners. *The Academy of Management Review*, 9(2), April, 354-359.

Carsrud, A.L., K.W. Olm, & G.G. Eddy (1986). Entrepreneurship: Research in quest of a paradigm, In D.L. Sexton & R.W. Smilor (eds.) *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger; 367-378.

Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional INTEC Chile. Disponible en [http://www.intec.cl/documentos\\_linea/ARI2487-INV-ENSE.pdf](http://www.intec.cl/documentos_linea/ARI2487-INV-ENSE.pdf).

Chan Magaña, Mario René, (2014) El perfil del emprendedor de la zona sur del estado de Yucatán: características, factores de vocación y fuentes de inspiración revista global de negocios volumen 2 numero 3. Universidad Tecnológica Regional del Sur

Chan M. (2014). El perfil del emprendedor de la zona sur del estado de Yucatán: características, factores de vocación y fuentes de inspiración. Revista global de negocios; volumen 2; numero 3; Universidad Tecnológica Regional del Sur

Collins, O., Moore, D. (1964). The enterprising Man. MSU, Business Enterprise

CONGRESO DE COLOMBIA (27 de enero de 2006) LEY 1014 DE 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento.

Drucker, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. P. 25-26; 35-44.

\_\_\_\_\_ (1989). La innovación y el empresariado innovador, Ed. Hermes, México, p. 35-160

Dunkelberg, W.C. & Cooper, A.C. (1982). Entrepreneurial topologies. In K. Vesper (Ed), *Frontiers of entrepreneurship*, Wellesley; Ma: Babson Center for Entrepreneurial Studies; p 1-15

Estrada Serrano, Juan Diego Y Andrés Uribe Riaño, Tutor: Juan David Aristizábal (2013) Análisis del emprendimiento en las principales ciudades de Colombia Bogotá. Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Finley L. (1990). *Entrepreneurial strategies*, Ed. PWS-Kent Publishing Co., USA, p. 5-6

Formichella, M. (2002). Educación y Pobreza: Una explicación de los círculos viciosos existentes entre ambas. Tesis de Grado, Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur.

Gartner, W. B. (1985). "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation," *Academy of Management Review*, vol. 10 (4) pp. 696-706

\_\_\_\_\_ (1985). "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation," *Academy of Management Review*, vol. 10 (4) p. 696-706

GEM (2009). Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report. Documento electrónico disponible en: [http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub\\_gem\\_global\\_reports](http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub_gem_global_reports)

Gibson, J; Ivancevich, J; Donnelly, J. (1984). Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill. Mexico D.F.  
Global entrepreneurship monitor (GEM). (2007). Reporte de resultados. Recuperado el 20 de Agosto de 2012 de: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=AYkGak4q8Vw%3D&tabid=809>

\_\_\_\_\_ (GEM). (2010). Reporte de resultados. Recuperado el 28 de Agosto de 2012 de: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=eQ4Bq-h2Mxk%3D&tabid=809>

González C. y otros. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas 36. Universidad del Norte, p. 107-133, DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5567> Tomado el 25 de junio de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6707/5904>

Hernández, J. (1992). El comportamiento Emprendedor. Apuntes de clase, México, pp.7-8

Hofer, C.W. & W.D. Bygrave. (1992). Researching entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (3), Spring, 91-100.

Hornaday, J. A. & Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs, *Personal Psychology*; 24; p 141-153. <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/01074.pdf>

Ibáñez Ma. Asunción (2001). Actitudes Emprendedoras de los estudiantes universitarios de la CAPV, Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, España

Jaramillo, J. Escobedo, S. Morales, J. Ramos G. (2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, México *Entramado*, vol. 8, núm. 1, enero-junio, 2012, pp. 44-57, Universidad Libre Colombia

Jennings, Daniel (1994). "Multiple Perspectives of Entrepreneurship". Ed. South-Western

Ledesma, R; Molina, J & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, v. 7, n. 2, p. 143-152

Marulanda F. y otros. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento *Pensamiento y gestión*, N° 36 Universidad del Norte, 206-238, 2014 tomado el 20 de junio de 2015 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a08.pdf>

McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.

\_\_\_\_\_ (1987). Characteristics of successful entrepreneurs, *Journal of Creative Behavior*, 21. P 219-233.

McClelland, D; Burnham, D. (2008). *Power Is the Great Motivator*. Harvard Business School Press. USA.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2006). Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. Recuperado el 20 de Agosto



de 2012 de: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-94653\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-94653_archivo_pdf.pdf)

Ollé, M. Et al. (1997). El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa. Editorial Marcombo. España.

Osland, J; Rubin, I; Kolb, D; Turner, M. (2007). Organizational Behavior. Pearson Prentice Hall. USA

Peraza, L. (2010). Estudio prospectivo sobre los Centros de Emprendimiento en Colombia: Tendencias, escenarios y estrategias en la generación de oportunidades laborales alternativas. Tesis de grado. Universidad del Rosario, Bogotá, Recuperado el 20 de Agosto de 2012 de:

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2050/1/1032360205-2010.pdf>

Pickle, H.B. (1964). Personality and success: An evaluation of personal characteristics of successful small business managers, Small Business Research Series No. 4. Washington, DC: US Government Printing Office.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México

Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Pensamiento y Gestión, (26), pp. 94-119. Recuperado el 23 de Agosto de 2012 de: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/26/4\\_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/4_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf)

Ronstadt, R. (1985). Entrepreneurship, Ed. Lord Publishing Co., 1-46

Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge, Ma., Harvard University Press

Shapero, A. (1982). Social Dimensions of Entrepreneurship. En Kent, D; Sexton, D. y Veper, K (Eds): The Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 72-90.

Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy*. 3rd. ed. New York. Harper y Brothers

Shaver, K.G. & L.R. Scott. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1 (2), Winter, 23-46

Solomon, G.T. & E.K. Winslow (1988). Toward a descriptive profile of the entrepreneur, *Journal of Creative Behavior*, 22, p 162-171.

Timmons, J; Spinelli, S. (2008). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Mcgraw Hill Higher education.

TOCA, C. (octubre-diciembre de 2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: Explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, Vol. 26, (117), pp. 41-60. Recuperado el 20 de agosto de 2012 de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a03.pdf>

UNCTAD (2012). *Marco de la Política de Emprendimiento de la UNCTAD y Guía de Implementación resumen ejecutivo borrador - versión traducida al español no oficial*. tomado el 20 de junio de 2014 de [http://www.unctadxi.org/Sections/DITE/empretec/docs/Resumen\\_Ejecutivo\\_ES.PDF](http://www.unctadxi.org/Sections/DITE/empretec/docs/Resumen_Ejecutivo_ES.PDF)

Urbano, D. & Toledo, N. (2008). *Invitación al Emprendimiento, una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona, España: Editorial UOC

VanderWerf P. y C. Brush (1989). Toward agreement on the focus of entrepreneurship research: progress without definition. *Proceedings: National Academy of Management*. USA

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Prentice Hall editores, Tercera edición.

Winslow, E.K. & G.T. Solomon (1987). Entrepreneurs are more than nonconformists: They are mildly sociopathic, *Journal of Creative Behavior*, 21(3), p 202-213.

## Anexo A

### Instrumento utilizado en la investigación

Valore de 1 a 6, según su acuerdo con las afirmaciones formuladas:

- 1 = Total desacuerdo
- 2 = Bastante en desacuerdo
- 3 = Parcialmente en desacuerdo
- 4 = Parcialmente en acuerdo
- 5 = Bastante de acuerdo
- 6 = Total acuerdo

1. Me gusta que las cosas sean estables y predecibles.
2. Siempre he trabajado duro para estar entre los primeros.
3. Me gusta trabajar dónde no hay mucha incertidumbre ni cambios constantes
4. Dedico una considerable suma de tiempo para hacer que las cosas con las que estoy comprometido funcionen mejor.
5. Normalmente realizo muy bien mi parte de trabajo en cualquier proyecto en el que estoy implicado.
6. Creo que la gente con éxito se manejará mejor que yo en reuniones de negocios.
7. Si quiero algo, trabajo duro para conseguirlo.
8. Me siento cohibido cuando estoy con personas de mucho éxito en los negocios.
9. Realizo cada trabajo tan exhaustivamente cómo es posible.
10. Las horas regulares de trabajo y las vacaciones son más importantes para mí que las nuevas oportunidades y retos que ofrezca un puesto.
11. No estoy seguro(a) de mis propias ideas y capacidades.
12. Estar auto empleado implica mayores riesgos que los que estoy dispuesto a correr.
13. Me siento inferior a la mayor parte de las personas con las que trabajo.
14. No me molesta la incertidumbre y el riesgo que suele provocar lo desconocido.
15. Creo que cualquier organización puede llegar a ser más efectiva empleando a personal competente.
16. Creo que para tener éxito en un negocio debes dedicar tiempo todos los días a desarrollar nuevas oportunidades.

17. Creo que es necesario pasar mucho tiempo planeando las actividades empresariales.
18. Me gusta la agitación y la emoción que implica tomar riesgos.
19. Para resolver bien un problema empresarial es importante cuestionarse todas las suposiciones previas que se dieron por buenas al plantearse dicho problema.
20. A menudo llevo a cabo tareas de una forma original.
21. Suelo apostar por buenas ideas, aunque no sean del todo seguras.
22. Creo que lo más importante a la hora de seleccionar socios es que sean competentes.
23. Tengo mucha necesidad de nuevas aventuras.
24. Me siento bien cuando he trabajado duro para mejorar mi trabajo.
25. Me siento satisfecho cuando hago algo que permite que el grupo o las organizaciones a las que pertenezco funcionen mejor.
26. Lo que verdaderamente me motiva es pensar en nuevas ideas que estimulen un negocio.
27. Por lo general evito asumir riesgos.
28. Normalmente busco compañeros de trabajo que se entusiasmen explorando nuevas formas de hacer las cosas.
29. Me entusiasma hacer cosas nuevas e inusuales.
30. Vivo cómodo en situaciones de cambio e incertidumbre

**EJE TEMÁTICO: *Emprendimiento*****PROYECTOS SOCIALES PARA LA REHABILITACION Y  
RECONSTRUCCION SOCIAL DURANTE EL  
POSCONFLICTO COLOMBIANO****SOCIAL PROJECTS FOR RECONSTRUCTION SOCIAL  
REHABILITATION AND POST-CONFLICT DURING THE  
COLOMBIAN****AUTOR(ES)**

Jorge Luis Lacouture Capdevilla<sup>38</sup>

Estado de la investigación: En Desarrollo.

[OBJ]

[OBJ]

**Estado de la investigación: En Desarrollo**

---

<sup>38</sup> Economista, especialista en Gerencia de mercados y formulación y evaluación de proyectos, docente investigador TCO de la Universidad de Cundinamarca, Colombia, lacucap@hotmail.com

## RESUMEN

Durante el pos conflicto colombiano se hace necesario estimular y proponer a quienes este son interesados, entre los 8.190.451 personas (RNI, Red Nacional de informacion, IX-01-2016) que vienen como victimas o afectados del conflicto y otros 58.000 reinsertados estimados (ACR, Agencia Colombiana para la Reintegracion), en la creacion e implementacion de proyectos de emprendimiento de caracter individual o asociativos para que estas y estos individuos se conviertan, por su propio interes, en factor productivo y sean parte en la solucion de problemas a resolver, entre otros, el reintegro de los afectados del conflicto, a la sociedad colombiana existente y tambien lograr una oportunidad laboral en medio de la deficiente oferta de empleos productivos en el pais, particularmente en los entes territoriales o municipios receptores de las victimas, contribuyendo de esta manera con su esfuerzo y emprendimiento precoz, a una mejor rehabilitacion e integracion a la sociedad colombiana y que esta los reconozca como miembros activos y beneficiarios con derechos y oportunidades para lograr una mejor calidad de vida en la que haya equidad y posibilidad de cumplir con sus aspiraciones y sueños negados en tiempos del conflicto.

Los municipios de Cajica y Cota, entre otros, en la Region Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca, se estan preparando para vincularse activamente a participar con propuestas, planes y estrategias para ofrecer al pais y, particularmente, a las victimas que vienen del conflicto, alternativas de solucion a los problemas de rehabilitacion y resocializacion, especificamente en el campo laboral; como consecuencia de lo anterior, se proponen modelos de emprendimiento como "Ecosistemas de emprendimiento", con lo cual de una manera simple pero sostenible, se puedan iniciar y vincular las victimas del conflicto, con ideas de negocios viables, factibles y sostenibles.

Palabras claves (Ecosistema, emprendimiento, rehabilitacion, pos-conflicto)

## ABSTRACT

The Colombian conflict is the underlying problem and the solution thereof, does not eliminate all collateral problems caused mainly lack

of opportunities to develop business and productive for those coming from conflict and social rehabilitation activities; models of entrepreneurship or "ecosystems of entrepreneurship" are instruments that help solve these social problems, the research was based on studies and descriptive analysis helped to determine the facts and areas that made up the research problem and the results and findings are evidenced by the implementation to make the municipalities and achieve coverage you back to the victims linked a better standard and quality of life with their individual or associative effort

Keywords: Ecosystem, entrepreneurship, post-conflict.

## INTRODUCCIÓN

El pos conflicto es propio de los países que han pasado por el drama y la tragedia de la guerra o conflictos armados internos o externos; en décadas de estudio en los cinco continentes se han negociado distintos acuerdos de paz o finalización de conflictos entre gobiernos e insurgentes, contando con el concurso de la comunidad internacional y entre ellos a la iglesia católica, los cuales han servido de intermediarios o facilitadores para ayudar y apoyar la terminación del conflicto armado en casos tales como: Sudafrica, Chile, Ucrania, el Salvador, Nicaragua, Guatemala, Angola, Fiyi, Filipinas, Irlanda, Nepal, República de Macedonia, Ruanda, Sri Lanka y Vietnam, entre otros. Colombia está próximo a entrar en fases de pos conflicto y Los Municipios como Cajica y Cota que conforman, con otros nueve municipios, la Región Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca, República de Colombia, son potenciales receptores de víctimas del conflicto colombiano, de igual manera, como lo son los departamentos territoriales del país; el PNUD en Colombia ha priorizado para ayudas en el pos conflicto a 324 municipios y de estos en el Departamento de Cundinamarca solo calificaron a: Carmen de carupa, La palma, Medina y Topaipi; los Municipios de Cota y Cajica no hacen parte de esta selectiva lista.

El municipio de Cajica contaba con 44.721 habitantes para el año 2005 y una proyección poblacional para el año 2016 estima que será 56.875.

OBJ

La Alcaldía Municipal, a manera de submuestra de lo que sucederá en el país, ha precisado que en el año 2016 ya registra a cerca de 470 familias víctimas debidamente calificadas, como también a 17 desmovilizados lo cual refleja realmente la dimensión de la población que viene del conflicto y llegó al Municipio de Cajica en busca de una oportunidad para rehabilitarse.

El Objetivo central es diseñar e implementar un modelo “ecosistema de emprendimiento” para formar a víctimas del conflicto en emprendedores con la enseñanza y capacitación básica para reintegrarlos al país productivo como a la sociedad civil.

La documentación, teorías e implementación de ecosistemas de emprendimiento a nivel universal que se pueden consultar son abundantes y generosas, recientemente en el mes de marzo del año en curso, se celebró en Medellín Colombia el “Congreso global de emprendimiento” el cual trató, entre otros temas, sobre la “CONSTRUCCIÓN DE UN ECOSISTEMA FLORECIENTE Y EMPRENDEDOR” por Marc Nager, Director Comunitario, Techstars; “QUE SIGUE EN LOS ECOSISTEMAS DE MEDICIÓN Y PROYECCIÓN” dirigidos por la Red Global de Investigación y emprendimiento Endeavor”; NUEVA GENERACIÓN DE MEDICIÓN DE ECOSISTEMAS, Dane Stangler, vicepresidente de investigación y política, Fundación Kauffman.

En Colombia la Ley 1014 de 2006 hace unas precisiones conceptuales en materia de emprendimiento y comienza por definir que “Emprendedor 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” y que el “Emprendimiento es 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” y de igual manera, señala que 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”, todo lo anterior, es



la base del emprendimiento en Colombia y que, además, está debidamente articulado con el emprendimiento global

El Eco-sistema del emprendimiento es “el estudio, análisis y explicación de las diferentes relaciones complejas entre instituciones y personas emprendedoras con sus entornos académicos, sociales, políticos y económicos”.

El ecosistema es la participación de personas activamente con instituciones y empresas en procesos de consolidación del emprendimiento y construcción básica de ideas innovadoras y ejecutadas de manera colectiva; Carrión lo define como “un conjunto de especies primarias (Clientes, proveedores, intermediarios, junto a la propia empresa) próximas a especies secundarias (Propietarias, entidades gubernamentales, asociaciones) que representan a clientes, proveedores, además de competidores directos y potenciales”.

En este mundo globalizado encontramos formulación de modelos o ecosistemas de emprendimiento primarios que consisten en relacionar y asociar una serie de pocos pilares como: un emprendedor, una idea y el capital, así lo planteo en su teoría del emprendimiento Andy Freire; otros como el psicólogo americano del comportamiento David McClellan, plantea un ecosistema más complejo y partiendo desde la satisfacción de las necesidades del individuo perfila unos pilares como: logros, poder y afiliación; El Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) precisa que el emprendimiento es un trabajo en equipo y continua colaboración y apoyo entre miembros activos y con ideas de innovación permanente, es decir; “que el éxito de emprendimiento es corporativo”

La formulación de un ecosistema para el emprendimiento con el fin de implementarlo en los municipios mencionados, en especial para Cajicá, con las víctimas que vienen del conflicto colombiano para épocas del pos conflicto, debe tener los siguientes pilares y esto lo hace particular y único:

**OBJ:**

## **EL ECOSISTEMA DEL EMPRENDIMIENTO PARA EL POS CONFLICTO.**

Los pilares del ecosistema son:

- El capital, la regulación, el mercado, la densidad, la diversidad, la cultura, el liderazgo, la formación (Capacitación), la rehabilitación.
  - El capital como factor productivo o capital semilla cumple la función social de permitir adquirir los insumos, bienes de capital necesarios y otros factores para la puesta en marcha de la idea emprendedora y sobre todo, identificar las fuentes que lo nutren.
  - La regulación comprende a la normatividad y los procedimientos existentes tanto en la nación como en los municipios y cuyo fin es facilitar que las víctimas y la idea emprendedora funcionen ágiles y eficientemente.
  - El mercado define exactamente aspectos como la segmentación de los consumidores, el producto, el precio, la distribución y las necesidades a satisfacer.
  - La densidad comprende la poca o mucha concentración de unidades productivas en el marco geográfico que abarca la idea emprendedora, señalando que a mayor concentración habrá entonces mayor actividad y relaciones de negocios.
  - La diversidad está relacionada con la capacidad de vincular, comprometer y empoderar a personas víctimas del conflicto, con características y características diversos que aportarán su poca o mucha experiencia para su beneficio individual o colectivo y, de esta manera, lograr con innovación y creatividad el desarrollo de la idea emprendedora.
  - La cultura es un pilar que marcará mucho la unidad e identidad de las víctimas vinculadas a estos procesos de emprendimiento, se requiere despertar en ellos y desde sus raíces, factores que los identifiquen y fortalezcan en torno a la idea emprendedora, como el resultado de un trabajo colectivo entre personas, instituciones y adquieran la cultura del trabajo en equipo.
- El liderazgo que hay que despertar en función de la idea emprendedora, busca mediante la formación, moldear esos espíritus desesperanzados y convertirlos en una fuerza comercial, de tal manera, que las víctimas asuman roles y se destaquen en su nueva actividad productiva y comercial y, de paso, muestren con sus logros, los beneficios alcanzables y esto

sirva de motor para atraer más personas y vincularlas a un entorno nuevo con mejor calidad de vida; es decir, generar un liderazgo desde el buen ejemplo.

- La formación (Capacitación) es el pilar fundamental, se requiere tanto como el oxígeno para la vida, formar y capacitar a los emprendedores que vienen del conflicto y, partiendo de sus intereses, mostrarles que con su trabajo personal o colectivo, con el conocimiento de elementos básicos y alto grado de superación técnica, podrán proyectar una idea de empresa en un mercado formal.
- La rehabilitación es el fin, una vez iniciada la construcción y formalización de la idea emprendedora, simultáneamente la víctima debe iniciar o continuar la rehabilitación y reintegración a la vida civil con el reconocimiento pleno de sus derechos y deberes sociales, culturales, económicos, ambientales y políticos, de tal manera que este proceso productivo sea un complemento, ya que no lo es todo.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de estudio que se está desarrollando es “descriptivo” con lo cual se pretende “identificar las características de los diferentes elementos y componentes (pilares), y su interrelación” (Metodología de Carlos E Méndez), por eso se investiga las características demográficas, las conductas de las víctimas dentro del universo de lo investigado, el problema social de fondo y la relación y conexión entre los pilares definidos para el ecosistema de emprendimiento.

Las fuentes primarias se obtienen de la relación y entrevista directa con las víctimas reconocidas y calificadas como tales y los contactos directos con las instituciones públicas y privadas comprometidas con la implementación de los ecosistemas y; las fuentes secundarias de información están definidas y articuladas en una serie de leyes, decretos, acuerdos y documentos disponibles, los cuales se están incorporando puntualmente.

## **RESULTADOS**

El más relevante de los resultados es la definición del ecosistema y los pilares fundamentales que lo hacen único para uno o varios municipios que lo deseen adoptar para solucionar un problema social y generar desarrollos productivos útiles para las víctimas que viene del conflicto, de igual manera, promover el crecimiento de los municipios y la Región Sabana Centro del Departamento de Cundinamarca.

Es fundamental que Colombia anuncie y formalice, a la mayor brevedad, la entrada en la fase del pos conflicto y libere los recursos normativos, económicos y organizacionales que permitieran que los esfuerzos individuales y colectivos se integren para dar mayores resultados.

La relación de contacto con los municipios de Cajica y Chía son evidentes y el interés de estos Municipios por ofrecer una solución a estos problemas de carácter social y de emprendimiento son reales.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Todas las instituciones públicas y privadas, en especial las de formación superior como la Universidad de Cundinamarca, UdeC, están llamadas a prestar un apoyo fundamental al buen desarrollo del pos conflicto colombiano y hacer de nuestra patria un país para todos con equidad y sin exclusión, los ecosistemas de emprendimiento son una alternativa viables y sostenibles, que harán menos compleja la gestión de las víctimas para constituir y operativizar proyectos de emprendimiento ya sean de carácter individual o asociativos y en la medida en que los Municipios los adopten se irán reintegrando a la sociedad civil y de manera rehabilitada a un número importantes de víctimas que buscan un mejor nivel de vida.

[OBJ]

## BIBLIOGRAFÍA

Carrión, J. (2007). Estrategia: De la Visión a la Acción. Española. Editorial ESIC.

Congreso de Colombia. (2006) Ley 1014. Fomento a la cultura del emprendimiento. 26 de Enero.

McClellan, David. (1967) La Sociedad Ambiciosa (Reseña). Editorial Guadarrama, Madrid, Bogotá, Uniandes Programa Exefu.

Me ndez A lvarez, Carlos Eduardo. (2014) Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con e nfasis en ciencias empresariales, México, Limusa

Varela, Rodrigo. (2001) .Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. Prentice Hall,

Velasco Arboleda, B. H. (2008). Teoría de emprendimiento; Elaboración del estado del arte del término "emprendedor" desde las teorías de Max Weber.

Global Entrepreneurship Congress, (2016) Innovations, Technology, Governance & globalization. The Legatum Center for Development and Entrepreneurship, Massachusetts Institute of Technology.

Control y gestión de los programas sociales de Cajica. <http://cajica.gov.co/index.php/planeacion-gestion-y-control/programas-sociales>.

OBJ

## **BIOGRAFÍA DEL AUTOR.**

### **JORGE LUIS LACOUTURE CAPDEVILLA**

Economista de la Fundación Universidad central de Bogotá (1985); Especialista en formulación y evaluación de proyectos de la Universidad Cato lica de Colombia (1997) y; Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Fundación Universidad Central de Bogotá (2002); Docente TCO de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y contables de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Chi a, Integrante del Grupo de Investigación DOPYS, de la Universidad de Cundinamarca y Li der del semillero de investigación Sistema Integral de Importaciones y Exportaciones, SIMEX.

OBJ

## 5. Gestión del Talento Humano.

5.1. Estudio de empresarias de la Sabana de Occidente del Departamento de Cundinamarca: Facatativá, Madrid, Funza, y Mosquera, su aporte de género en las organizaciones en crecimiento económico y desarrollo de la Región.

***EJE TEMÁTICO: Gestión del Talento Humano*****EMPRESARIAS DE LA SABANA DE OCCIDENTE DEL  
DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA EN  
MUNICIPIOS ESTRATÉGICOS: FACATATIVÁ, MADRID,  
FUNZA Y MOSQUERA: SU APORTE DE GÉNERO  
(PROFESIONAL O EMPIRICO) A LAS  
ORGANIZACIONES EN CRECIMIENTO ECONÓMICO Y  
DESARROLLO DE LA REGIÓN****BUSINES WOMEN OF THE SAVANNAH OF WES OF THE  
DEPARTMENT OF CUNDINAMARCA IN STRATEGIC  
MUNICIPALITY LIKE: FACATATIVÁ FUNZA, MADRID AND  
MOSQUERA THEIR CONTRIBUTIÓN OF GENUS (PROFESSIONAL  
OR ORGANIZATIÓNS IN ECONOMIC GROWTH AND REGIONAL  
PROGRESS****AUTOR(ES)**Armando Piraquive Cortés<sup>39</sup>**Estado de la investigación: En Desarrollo (AVANCE)**

---

<sup>39</sup> Economista universidad externado de Colombia-Magíster en Administración  
-U Salle-Docente Universitario.

## RESUMEN

Las mujeres en Colombia y en el mundo han venido ganando terreno en estos ámbitos a partir de iniciativas de emprendimiento, posicionamiento en los niveles ejecutivos y desarrollo de su liderazgo. Frente a las cifras presentadas no se conoce la realidad de las mujeres que se desenvuelven a nivel ejecutivo en el campo empresarial y del Departamento de Cundinamarca en municipios estratégicos como: Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza; frente a estos indicadores y tampoco se conocen los motivos y las representaciones socioculturales que afectan o condicionan el trabajo de las mujeres y hacen que estas brechas aún sigan siendo representativas.

Por otra parte no se conoce el nivel de participación activa de las mujeres en la toma de decisiones al interior de las organizaciones. Toda vez que a pesar de existir en Colombia una ley de cuota esta se limita al sector público, y las mujeres cada vez se ven relegadas al número de empleos generados sin importar el nivel (operativo, administrativo o directivo) y termina siendo el de mayor aplicación el primero dentro de la escala laboral. Igualmente se presentan situaciones en las empresas donde las mujeres a pesar de ser dueñas del capital o hacerse cargo de la organización no son quienes toman decisiones sobre el destino de la misma dados los imaginarios de incapacidad y/o inestabilidad que se presentan en el medio.

La ordenanza 099 de 2011 emitida por la Asamblea de Cundinamarca enuncia como estrategias el desarrollo de acciones afirmativas para atender entre otros el “DERECHO AL DESARROLLO ECONOMICO”<sup>40</sup> (Generación de empresa,

generación de empleo, acceso al crédito pequeño, mediano y grande, apoyo a las iniciativas productivas).” No obstante debido a los niveles de desigualdad (por raza, sexo, académicas, políticas ingresos, etc.) presentes en el Departamento y a la vulneración de derechos en cuanto a cobertura en salud, cobertura en educación y vida libre de violencias, la atención de la política pública se muestra sesgada hacia sectores deprimidos y se enfoca en acciones asistencialistas como parte de la

---

<sup>40</sup> Plan de Desarrollo de Cundinamarca “calidad de vida”.



restitución de los derechos fundamentales dejando de lado la parte productiva de la región.

Desde la universidad es necesario establecer el aporte del trabajo de las mujeres en el desarrollo de las organizaciones del Departamento de Cundinamarca de modo que se dé soporte teórico instrumental a políticas públicas y normativa en pro del mejoramiento de las condiciones de trabajo de las mujeres empresarial y/o de nivel ejecutivo propendiendo al desarrollo de la región en consecuencia.

En relación con el mundo es necesario tener un proceso analítico, con sociedades similares (América Latina) referente a las actuaciones de orden político, económico, empresarial, como de estado y su impacto en la participación en las actividades por parte de la mujer.

Palabras claves: Genero – teorías, participación, crecimiento, región, organizaciones.

## **ABSTRACT**

Women in Colombia and the world have been gaining ground in these areas beginning with venture initiatives, executive positioning levels and their leadership development of the cipher presented reality not known of women that develop at the executive level, in the business field and of the Department of Cundinamarca in

strategic municipality like: Facatativa, Madrid, Mosquera and Funza; fore these indicators not known the motives and sociocultural representations that influence or condition the women Works and make these gaps still keep on being representatives.

Besides not known the active participation levels of women in making decision within organizations. In spite of a quota law in Colombia limited to the public sector, and women, they are forced to give to work regardless of the level (operational, administrative or managerial). Finally the first ends up being of greater application the working ladder. Also situations arise in enterprises where women despite is landlady of capital or take care of the organization who they are not make a decision

about the purpose of it given inabilities or steadiness that presented in the middle.

Keywords: Women – Venture – Executive – leadership – Development - Business – Organizations

## INTRODUCCIÓN

El mundo presenta una serie de transformaciones estructurales desde lo natural hasta lo organizacional, en ambientes de relaciones interpersonales, dejando un escenario de competitividad a todo nivel, más entre los géneros y composición social, económica, política, educativa, etc.

La mujer como componente básico y natural, ejerce su participación en las actividades diarias a través de la evolución del ser humano, sin embargo igualmente ha sufrido la marginalidad, violencia, discriminación, entre otros fenómenos sociales actuales globales.

Las economías del mundo, están siendo intervenidas con mayor fuerza por las mujeres, en lo organizacional, político, familiar, deporte, educación...la observación el “movimiento feminista” por el posicionamiento propio en su ser integral y de vida, defensora de derechos humano y en contra del machismo histórico a todo nivel, prevaleciente hoy en día.

El componente poblacional por género, establece que las mujeres se acercan al 51,5% del total, es decir que su crecimiento es notorio y desde luego se vislumbra su impacto en las estructuras sociales en todos los países del mundo...desde luego con serias diferencias entre los desarrollados o con capital de inversión y los que se deben endeudar internacionalmente, para lograr un grado de crecimiento sostenible y de impacto humanitario.

Se busca demostrar, en qué medida las mujeres están dimensionando su participación en las organizaciones y por ende en el crecimiento regional, debido a su alto componente de demanda de bienes y servicios y su respuesta al mercado laboral regional determinado, para

el estudio en curso región sabana occidente de Cundinamarca; Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza.

Se hace referencia a diferentes teorías de género, donde se consolida los aspectos epistemológicos evolutivos del contexto de participación femenino en las actividades sociales...mostrar el comportamiento demográfico regional, para establecer la potencialidad de género, como el análisis de estructura empresarial, en la determinación de políticas institucionales de apoyo e inclusión de la mujer y reconocimiento social.

## **METODOLOGÍA**

La primera fase de la investigación relacionada con el tema de género - femenino en Sabana Occidente de Cundinamarca, municipios estratégicos de Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza, correspondiente al estado del arte, se basa en una investigación documental y estadística(encuestas género y empresarial) no probabilística, es decir descriptiva según población y muestra, como mecanismo de información primaria , en el que se realiza un análisis de la información obtenida en publicaciones, documentos escritos, estadísticas y textos relacionados con el panorama actual del comportamiento o participación de la mujer en las organizaciones y regional, para determinar su intervención e impacto en las mismas.

Así mismo, para la identificación y caracterización del perfil humano femenino en las actividades ejercidas en zonas objeto del estudio descriptivo, de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), basado en la recolección de datos primarios, mediante encuestas aplicadas a las mujeres profesionales o empíricas con fin de establecer las características asociadas a los factores de crecimiento organizacional y regional de sabana occidente, municipios estratégicos.

### **1. REFERENTES TEÓRICOS**

Desde los tiempos Bíblicos e históricos, la presencia de la mujer, se enmarca en forma activa en los diferentes aspectos de la vida y de los procesos evolutivos hasta el día de hoy; Como ser integrante de la naturaleza humana. Es así, en la creación de la vida, después de los

elementos de la Tierra, **“formó, pues, el señor Dios al hombre del lodo de la tierra, e inspírale en el rostro un soplo o espíritu de vida, y quedo hecho el hombre viviente con alma racional”**<sup>41</sup>; lo llamó Adán, sin embargo faltaba una compañera(mujer), para que poblara la tierra con descendientes (hijos), sacada de una costilla, con características morfológicas diferentes, **” Y dijo o exclamó Adán: Esto es hueso de mis huesos, y carne de mi carne: llamarse a, pues, hembra porque del hombre ha sido sacada”**<sup>42</sup>

Conmocionado este ser, **“Y Adán puso a su mujer el nombre de Eva, esto es, Vida, atento a que debía ser madre de todos los vivientes”**<sup>43</sup>

En el transcurso de la historia del ser humano, la mujer ha sido factor de alianza en su rol equilibrante; en las diferentes civilizaciones, épocas, evolución, donde su intervención ha sido clave; en gobierno, liderazgo, ciencia, artes, política, organizacional, familiar, entre muchas más (...), como base de formación social de individuos en todos sus aspectos.

Las averiguaciones científicas, como las antropológicas sobre el género femenino, se reconoce como la vía del entendimiento conceptual de rol de hoy en día, donde se etiqueta como débil y por tanto su desempeño en las actividades diarias a todo nivel, las cuales se pueden enumerar en miles; pero que condicionan su participación en un mundo desigual.

El proceso de la inteligencia humana, donde la razón o procesos analíticos de los eventos fortuitos de la vida o cotidianidad, proponen una la lógica secuencial del avance tecnológico, y se determina como el crecimiento y desarrollo de las culturas u organizaciones sociales en las latitudes del globo terráqueo. La mujer se ve envuelta en la atmósfera de incompetente de labores o bajo perfil (el antes y el hoy), a resultado de esto una diferencia de oportunidades; que se busca reducir, con medidas de tipo institucional: capacitación, formación base o crianza, técnica, legales de todo tipo (laborales, escolaridad, empleo o perfiles), entre otras (Badinter, 1981: Hays 1998).

El concepto género inicia su contexto teórico, en las ciencias sociales y en la dialéctica feminista con un significado autónomo y como una

---

<sup>41</sup> Sagrada Biblia, Antiguo Testamento. Libro Génesis (Capítulo II, Versículo 7).

<sup>42</sup> Sagrada Biblia, Antiguo Testamento. Libro Génesis (Capítulo II, Versículo 23).

<sup>43</sup> Sagrada Biblia, Antiguo Testamento; Libro Génesis (Capítulo III, versículo 20).

representación específica a comienzos de la década de los setenta. Sin embargo, a final de los ochenta e inicios de los noventa el concepto adquiere importancia y empieza a tener trascendencia en América Latina. Entonces las eruditas feministas consiguen ubicar en la academia (ciencia e investigación), y las políticas públicas de estado, la denominada “perspectiva de género”. (Marta Lamas -1999)

John Money (1955) planteó el término “papel de género” para describir el conjunto de conductas atribuidas a los varones y a las mujeres, pero ha sido Robert Stoller quien estableció más claramente la diferencia conceptual entre sexo y género. Los sistemas de género se entienden como los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual anatómico-fisiológica y que dan sentido a las relaciones entre personas sexuadas (De Barbieri, 1990).

Es de anotar, que se puede construir muchas o variadas posturas en cuanto al análisis de género, dando ponderación a la evolución histórica del ser humano, como sus procesos de organización social...sus causas, desarrollos y consecuencias significativas de los sexos. Para Gomáriz, se puede entender como “estudios de género” el fragmento de la producción de conocimientos que se ha determinado en el ámbito de la experiencia humana.

Para , María Cecilia Alfaro el análisis de género se refiere a:” el proceso teórico-práctico que permite analizar diferencialmente los roles entre hombres y mujeres, así como las responsabilidades, el acceso, uso y control sobre los recursos, los problemas o las necesidades, propiedades y oportunidades, con el propósito de planificar el desarrollo con eficiencia y equidad para superar las discriminaciones imperantes, que limitan las posibilidades de que la mujer exprese sus necesidades y preferencias” <sup>44</sup>.

El género como concepto, ha venido sufriendo alteraciones históricas, lingüísticas, taxonómicas, ideológicas, raciales, etc....para que las ciencias, entre ellas las sociales lo adopten y vuelquen sus intereses al análisis de participación social (Women Studies)...como los “Estudios de las relaciones sociales entre sexos”, caso de la sociedad francesa, desde

---

<sup>44</sup> María Cecilia Alfaro, Develando el género. Elementos conceptuales básicos para entender la equidad, Unión Mundial para la Naturaleza, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, Costa Rica, 1999, p. 27.

sus movimientos de igualdad natural de los seres humanos y de poder y riqueza, que genera cambios trascendentales históricos de derechos humanos igualitarios.

En términos de (Scott, 1990; Barón, 1992) el concepto género no ha logrado su maduración, debido a las diferencias de relaciones existentes entre sexos e inclusive entre ellos mismos, es decir la no aceptación social de igualdad natural del ser humano.

En reflexiones de género (Carmen Ramírez Belmonte)<sup>45</sup>, se pregunta “¿cómo definir a la mujer? ¿En qué rasgos nos basamos que no sean los físicos?

Por tanto se analiza la perspectiva de diferencia por rasgo de sexo, donde se enmarca en las diferentes culturas históricas y evolutivas del ser humano, existencia discriminatoria contextual, desde la semántica, escritura y percepción del sentido mismo de mujer...para , Pierre Bourdieu, establece la problemática que se tiene poder inferir la perspectiva de género, él se basa en que el orden social masculino o de jerarquía, está tan cimentado culturalmente en la sociedad que no hay que hallar ilustración, y es algo natural, con lo cual dificulta radicalmente el concepto de género desde un punto de imparcial.

### **Marco Evolutivo Contextual de Género**

A manera de Resumen:

En década del 50 cuando los psiquiatras y psicoanalistas Money y Stoller diferenciaban los conceptos de sexo y de género, el último era definido como las actuaciones individuales esperadas para un individuo en función de su sexo biológico. Éstos teóricos postularon que el núcleo de la identidad de género” (definido como el sentimiento íntimo de ser mujer o de ser varón)” se evidencia en los primeros tres años de vida.

Para los años 60', fue un momento de inflexión en la cimentación de estos conceptos. Éste tiempo se caracterizó por una marcada diferencia

---

<sup>45</sup> Carmen Ramírez Belmonte-“CONCEPTO DE GÉNERO: REFLEXIONES” Licenciada en Sociología por la Universidad de Alicante.

social evolutiva, política y étnica, dando base a movimientos contrarios a la ideología jerárquica de poder en todos sus factores, como en los métodos académicos y políticos de alto impacto. Como anota (Ps. Alejandra López Gómez - Dr. Carlos Güida2) <sup>46</sup> “significativos: los movimientos de mujeres, el movimiento de negros en EEUU, los movimientos indigenistas en Latino América, el movimiento gay y lésbico, el movimiento hippie, el Mayo Francés y los movimientos guerrilleros en el llamado Tercer Mundo”.

Los análisis de Género hacia los años 70, se dimensionó en movimientos incipientes modernos feministas, surgidos del avance en las esferas académicas, productivas, comunicaciones, etc. Dan como resultado algunas organizaciones de igualdad, a nivel regional con trascendencia internacional (global hoy en día), más en países de un grado de desarrollo alto, lo que implica que las organizaciones de países aliados-ONU, OEA, UEE, entre otras, formulen o establezcan políticas conducentes de protección, apoyo, participación, integración, reconocimiento, educación y otras...que de alguna manera alcanzaron resultados positivos.

En la década de los 80'; el mundo mecanizado (industrializado) se provocan nuevos avances en las conceptualizaciones sobre el contexto de femenino y lo masculino, para A. M. Fernández, 1992,”es la década de surgimiento de los primeros estudios sobre masculinidad (EEUU, Inglaterra, Canadá, Suecia). Los Estudios de Género señalarán una lógica incluyente del análisis sobre la construcción cultural de la diferencia sexual. Género es, según esta teoría, una categoría social impuesta sobre un cuerpo sexuado.”<sup>47</sup>

En los 90 las preferencias de las organizaciones de Desarrollo como la AID, La CEPAL y el Banco Mundial, dinamizaron las acciones hacia el género femenino como estratégica mundial de su programa de combatir la pobreza. Una definición de mayor complejidad, Scott (1988) se referirá al género diciendo: “El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales fundadas sobre las diferencias percibidas entre los sexos; y el género es un primero modo de dar significado a las relaciones de poder. (...). Sin duda, la mujer se incrusta

---

<sup>46</sup> Ps. Alejandra López Gómez1Dr. Carlos Güida2- Aportes de los Estudios de Género en la conceptualización sobre Masculinidad

<sup>47</sup> A. Fernández (comp.), Ed. Paidós, 1992.

en la dinámica social diferencial del momento o época relativa histórica del ser humano, donde las actividades requieren su presencia y trabajo diario.

Mientras que T. de Barbieri<sup>48</sup> (1994), contextualiza el sexo-género como "conjunto de prácticas, símbolos y representaciones, normas y va lores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia anatómico – fisiológica y que dan sentido a la satisfacción de los impulsos sexuales, a la reproducción de la especie humana y, en general, a los relacionamientos entre personas".

Más reciente hacia el nuevo tiempo, nuevo siglo XXI (inicio años -2000). En la definición desarrollada por Rubín<sup>49</sup>, define el sistema sexo-género como: "Conjunto de disposiciones por el cual la materia prima del sexo y la procreación humanos es conformada por la intervención humana y social, y satisfecha en una forma convencional por extrañas que sean algunas de las convenciones."

En la actualidad, década y media del siglo XXI, el debate de género (femenino) se acondiciona en una perspectiva social y político, donde es evidente el binomio igualdad-diferencia no solo desde la perspectiva de la sexualidad, sino también desde la etnia, la lengua, educación, trabajo, política, deporte, ciencia, clase social, etc. Los aportes de la filósofa Martha Nussbaum sobre justicia social y género resultan de crucial importancia, ya que su obra recupera la teoría feminista como un saber ligado al cambio social y a las conquistas de mejores condiciones materiales de vida para las mujeres; la situación de la dinámica de género y su rol social de la última década se ha enmarcado en dos grandes planteamientos o formuladas por Nancy Fraser y Judith Butler.

### **Preámbulo del estudio**

Para el estudio que se presenta, es necesario determinar las bases contextuales de género, donde se vinculan algunas de las teorías aplicadas al tema y permite visualizar la problemática histórica, desde

---

<sup>48</sup> de Barbieri, T: "Certezas y malos entendidos sobre la categoría de género", en Estudios de Derechos Humanos IV, Ed. IIDH, Costa Rica 1995

<sup>49</sup> Rubín, G: "El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo". Nueva Antropología N° 30, 1986.



la misma concepción teológica, semántica, científica y demás factores conceptuales aplicables al género. No se trata en este trabajo, de estudiar las diferencias de sexos(existentes actuales),si no de contextualizar la participación natural en la dinámica social de la mujer y su producto tangible e intangible del escenario evolutivo y radicalmente en la actualidad ,localizado en la región sanaba occidente, municipios estratégicos.

Comprender el ámbito de actividades de las relaciones sociales que han puesto en desventaja a lo femenino frente a lo masculino. Algunas de las claves para esta dinámica pueden encontrarse en la propia experiencia de vida de mujeres vinculadas en procesos de organización a distintos niveles; los estudios de décadas pasadas hicieron un intento serio y sistemático proceso de caracterizar el lugar de la población femenina en la vida política económica y social.

Después de veinte años son evidentes los efectos de la publicación del discurso sobre los derechos de la mujer en diversos aspectos de la vida, tanto en el medio rural como en el urbano; la investigación se concentra en el diagnóstico de la situación de la población femenina con la finalidad incluir esta información en el contexto de participación y valoración en los diversos escenarios, especialmente en las organizaciones y región.

Un modelo relacionado con los cambios de percepción de participación de la mujer en países latinos, menciónese el caso del capitalismo moderno en el norte del Perú (Deere y Leal 1981) que lleva a analizar el esquema donde los hombres(muy similar a lo nuestro) se ausenten de sus granjas o fincas (rurales) para laborar como obreros fijos en los parques agroindustriales estuvo ligado por cambios radicales en la jerarquía de la mujer en la familia, participación en el gobierno, educación, comunidad y en su régimen laboral.

La paradojas del siglo<sup>50</sup>, (CEPAL-2000) “es el hecho constatable de que, nunca como hoy, las mujeres han ejercido tal cantidad de derechos y gozado de tal visibilidad y reconocimiento. A la vez, quizás nunca han

---

<sup>50</sup> NU. CEPAL. Unidad Mujer y Desarrollo; EL DESAFÍO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO Y DE LOS DERECHOS HUMANOS EN LOS ALBORES DEL SIGLO XXI,99-12-952Distr.LIMITADALC/L.1295(CRM.8/3)23 de diciembre de 1999ORIGINAL: ESPAÑOL.

sido más evidentes las exclusiones que caracterizan a la aldea global. La igualdad de las mujeres se está construyendo, en muchos casos, en sentido contrario a las crecientes desigualdades económicas, sociales, políticas, culturales y mediáticas que caracterizan el mundo globalizado". Se refiere al contexto de participación en casos de igualdad (hoy luchados por la mujer) y que siguen diferenciales, "haciendo alusión a la paradoja", en condiciones de vulnerabilidad de oportunidades o participación en circunstancias igualitarias al hombre.

La perspectiva de género y participación vinculada a este estudio permite observar y analizar las relaciones laborales en primera instancia presentes en distintos espacios organizacionales y regionales de interacción social; potencia

una perspectiva diferencial para el caso de la participación de las mujeres en el territorio de la Sabana de Occidente, municipios estratégicos de Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza y al mismo tiempo, posibilita la reflexión sobre las formas de subvaloración y exclusión que actualmente se mantienen Para las mujeres.

## 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Aspectos Analíticos de participación género (declarativos)

En contexto puro económico de la articulación social, como lo planteaba Carlos Marx en asuntos diferenciales de sexo (macho-hembra), el género femenino se enmarca en la participación y rol de la mujer, destaca que lo importante es la actividad ejercida por cada individuo, más que la simbología cultural arraigada históricamente, dando como resultado la división sexual del trabajo. Socializa y pone en palestra teórica el interrogante de la subordinación universal del género femenino, por su sumisión histórica y no por las razones de los efectos de la colonización y el origen del sistema capitalista económico y social.

De acuerdo a las teorías sociales y económicas del ser humano, la subordinación de la mujer se debe; desde el pensamiento de Engels, en la conformación primaria base que es la familia, pasando por la unión marital monogámica y en esencia por el nacimiento de la propiedad privada (apropiación de medios y factores productivos por particulares), sin duda la existencia de la relación directa de complemento entre la

mujer y el hombre, resultado de dicha acción, la contribución económica femenina en la sociedad global, la ponderación del costo al acceso de los recursos, el condicionamiento al trabajo y por supuesto la forma de la distribución social de productos del mismo.

Es primordial hacer referencia al comportamiento económico regional, el cual impacta las economías y sociedades; más a sus pobladores, diferencialmente a las mujeres participantes del sector productivo y de servicios hoy en día globales. Es así que para la décadas de los noventa (CEPAL, 1990-1999a)<sup>51</sup> y dos mil (2000-20014), se valora en un 3,6% bajando y proyectándose a menor valor en los PIB nacionales latinoamericanos, no solo este aspecto agobia las oportunidades sociales regionales, la globalización tiene una tendencia a la acumulación de riqueza en manos de pocos, la explotación humana en sus oportunidades individuales de trabajo, educación, participación, valoración, dirección, política entre muchas más...problemática afín a las economías en vía de desarrollo, donde el desarrollo regional depende de empresas de gran tamaño y capacidad competitiva global, dejando a las pequeñas la economía local o propia, en condiciones menores de crecimiento, lo que lleva a la modelación de contratación laboral legal e informal. En particular se determina el contexto de inserción (vincular) laboral de las mujeres, sus expectativas o metas de desarrollo individual y social, como agente vinculante productivo en las organizaciones y por ende en la región...sea local, nacional o transnacional.

Se determina la participación de la mujer en el ámbito económico y su impacto social en términos de mayores oportunidades en lo laboral, aunque en actividades de menor remuneración, desde el punto de vista de niveles de educación y perfiles ubicados en los diferentes sectores y empresariales de la región (Winter, 1994) dando un panorama desigual de estabilidad y factores laborales no normales o ilegales. El aspecto relativo para Latinoamérica y Colombia tiene un matiz de ocupación en ventas o servicios de tipo doméstico (oficinas pequeñas o asesorías, secretarías, auxiliares, entre otras), haciendo diferencia por la región o división política, reflejando condiciones diferenciales, donde las

---

<sup>51</sup> CEPAL-COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. El desafío de la equidad de género y de los derechos humanos en los albores del siglo XXI. octava conferencia y regional sobre la mujer de américa latina y el caribe. lima, Perú-2000.

actividades del primer y segundo sector quedan por debajo en participación en la producción interna bruta- PIB; se establece que las actividades laborales referentes a los servicios fueron de un 68% en 1984 al 76% de la mano de obra de Colombia en 2012.

Es elemental realizar un análisis demográfico para la región, donde se observa la dinámica poblacional y su peso porcentual por género y dinámica social, para determinar algunas variables importantes del estudio y base investigativa de comportamientos diferenciales de género, oportunidades, estratégicos de Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza respectivamente. Se presenta en forma general la situación del sexo femenino, en el siguiente gráfico de panorama colombiano, reflejando o resaltando otros factores de discriminación de género, que actualmente vincula las políticas de estado con la normatividad relacionada hacia la protección y participación en la sociedad colombiana en forma integral.

Este estudio, debe abarcar el análisis dimensional de actividad o roles humanos en su concepción de género femenino, no es objetivo clasificar las diferencias con el hombre, se relacionan factores estructurales sociales y básicamente poblacional y su correlación con la dinámica organizacional o empresarial de los municipios estratégicos, donde se busque evidenciar la participación de la mujer, con base documental de otros estudios, análisis, proyecciones y los relacionados al tema central, se implementa con el apoyo de una encuesta a mujeres en diferentes escenarios de la región, para determinar, analizar, conceptualizar y mostrar factores de participación e impacto respectivo social.

En la otra dinámica social regional de los municipios estratégicos se encuentra el sector organizacional o empresarial, afrontando la transformación del escenario productivo sectorial y de prestación de servicios, desde el punto de vista de inversión financiera, costos, competitividad a todo nivel, participación macroeconómica o de PIB, es decir soportando las políticas internas y externas de la globalización y condicionamientos regionales de localización o influenciados por las normas nacionales como la ley de ordenamiento territorial-POT, que conlleva a las modificaciones organizacionales de participación de impacto social.

El estudio relaciona la composición empresarial y competitividad, para mostrar la pertinencia del mismo y su vinculación con los factores de participación de género femenino, se aclara al lector que es un estudio parcial y delimitado en espacio y tiempo, a los referentes municipios estratégicos para sabana occidente del departamento de Cundinamarca.

Las circunstancias del entorno se denominan “determinantes de competitividad”, o grupo de variables interconectadas en la localización acertada por las organizaciones, donde se establecen las condiciones globales y locales de participación y de disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada, clasificada por género y niveles educativos diferenciales, por la dinámica educacional de la región, una de las más densas del país, la oferta de servicios y bienes empresariales, y la dimensión del mercado local regional, sin dejar otros aspectos importantes como el impacto ambiental hasta la calidad del medio ambiente. Estos según Porter son los determinantes básicos de la competitividad o movilidad de recursos y de gestión organizacional o de las empresas y el contexto de negocios.

En particular o referencial, la información consecuente de datos como encuestas y estudios referentes de competitividad regional y global, muestran una dinámica empresarial interregional de competencia entre sí, fundamentalmente al precio de sus productos y servicios, y tienen relativa capacidad de innovación integral, es decir de producción, gestión, negociación, etc., se establece que son pocas las compañías generan competencia por la calidad de sus productos o servicios diferenciales en el mercado regional y global; y establecen débiles estrategias de internacionalización.

Es necesario para el estudio, determinar la estructura empresarial, donde se observa el comportamiento de las diferentes estructuras o clases, que tiene actividad en la articulación regional competitiva Bogotá – Cundinamarca; en este apartado se relacionan algunas gráficas pertinentes y que se complementarán en el desarrollo del presente estudio.

(Fin avance de estudio)

### **3. OBJETIVOS**

## GENERAL

Desarrollar un estudio sobre el aporte que realizan las mujeres del nivel ejecutivo, operativo y empresarial (profesional o empírico) en el desarrollo de las organizaciones del Departamento de Cundinamarca municipios estratégicos: Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza a partir de la aplicación de una metodología que permita la identificación de las realidades y representaciones socioeconómicas que determinan y condicionan el acceso, permanencia y desarrollo en cargos profesionales, directivos y ejecutivos entre otros.(sin dejar las diversas alternativas de actividades en la sociedad en general).

## ESPECÍFICOS:

1. Revisión documental de posiciones teóricas de género femenino evolutivo en el contexto de participación en regiones latinas, nacionales y locales.
2. Delimitar el marco conceptual y teórico sobre crecimiento económico y desarrollo social regional de sabana Occidente de Cundinamarca en municipios estratégicos.
3. Observar las situaciones particulares de participación profesional o empírico de las mujeres en las organizaciones exploradas de los municipios estratégicos.
4. Identificar la existencia de factores de género femenino: laborales, educativos, familiares, salariales, cargos decisión, operativo y de control en las organizaciones de Sabana Occidente; municipios Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza.

## 4. JUSTIFICACIÓN

### 4.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La historia económica del mundo, evolucionó con el ser humano de acuerdo a sus actividades naturales en principio y que se modificaron en el tiempo, con sus necesidades y proyección de esquemas superfluas de mercado, le ha costado en sí al ser humano, asumir las diferencias sociales en el transcurso del tiempo, donde se evidencia los roles asumidos vistos desde la jerarquía de mandos, poder, riqueza ,niveles de educación y oportunidades de vinculación en lo laboral digna y

elocuente con sus responsabilidades u oficios ocupados por unos y otros.

En la actualidad la economía globalizada (concepto abstracto), de integración regional, conduce a una dinámica de roles de todo tipo, es decir de políticas nacionales y transnacionales de comportamientos económicos; normatividad, esquemas o modelos fiscales, sociales de inclusión y demás factores humanos de reducción de diferencias.

La regionalización de la actividad humana integral y de la participación de género, fundamenta la base de la pirámide social actual, generando cambios estructurales positivos y negativos en la dinámica de comportamiento individual o colectivo (.....)

En el contexto global, la evolución de las organizaciones internacionales de carácter social viene interviniendo en el análisis de aspectos humanos de supervivencia para unos y de acumulación de riqueza para otros, con resultados diferenciales menores y que solo quedan en posturas teóricas; no se pretende medir los alcances de los mismos, solo de referencia ideológica o de política social.

El progreso social, que es analizado en los tiempos anteriores(antiguos) y que hoy en día se llama desarrollo y crecimiento sostenible, es de manera dialéctica conjunta de actividades humanas de interrelaciones naturales y el uso de los recursos disponibles, para la satisfacción de necesidades básicas y las condicionadas por el mercado(lujos y otras), lo que implica una organización de grupos humanos en diferentes locaciones regionales de la tierra y condicionadas por sus aspectos propios de ubicación como: cultura, gobierno, clima, factores internos sociales diferenciales(violencia y sus consecuencias),avance tecnológico, recursos físicos naturales, etc.

## CONCLUSIONES PRELIMINARES DEL ESTUDIO

- Hablar de género, significa evolucionar en el entendimiento de igualdad de condiciones humanas intrínsecas.
- La presencia de la mujer, parecer invisible en un alto porcentaje de la evolución humana, cunado desde la aparición del hombre, es el eslabón de relación reproductiva natural.
- Desde el inicio del conocimiento escrito...cultura griega y otras, la participación o vinculación de la mujer hasta nuestros días ha

sido objeto de observación (también de ocultación) de sus labores de impacto en la sociedad.

- La ideología de género, aparece inclusive en los emporios de los grandes imperios, donde era factor de violencia, discriminación, abuso en todos los sentidos y en raras ocasiones asumía el poder o roles reconocidos en la sociedad.
- Ya en tiempos modernos y contemporáneos, sigue siendo objeto de postulados, teorías, escuelas, requerimientos, la vinculación de género y su reconocimiento activa en la sociedad en todo sentido.
- Para el marco geográfico del estudio, región sabana de occidente, municipios estratégicos: Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza, donde se caracteriza las condiciones de participación por género, su influencia en las organizaciones y regional, en crecimiento e impacto social.
- Observación y análisis contextual, de los referentes sociales, que condicionan los comportamientos de participación en las actividades diarias individuales, familiares, empresariales, estado, en la zona de influencia del estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

C. Amorós (1986): *Hacia una crítica de la razón-patriarcal*, Anthropos, Madrid. R. Braidotti (2000): *Sujetos nómades*, Paidós, Buenos Aires, 2000.

T. De Barbieri (1992): "Sobre la categoría de género. Una introducción teórica-metodológica" en *ISIS Internacional* N° 17, Santiago de Chile.

E. Gomáriz (1992): "Los estudios de género y sus fuentes epistemológicas. Periodización y perspectivas", en *ISIS Internacional* N° 17, Santiago de Chile.

M. Lamas (comp.) (1996): *La construcción cultural de la diferencia sexual*, México, PUEG.

M. Lamas (1999): "Género, diferencia de sexo y diferencia sexual" en *¿Género?*, Debate Feminista, Año 10, Vol. 20, México, edición de octubre.



J. W. Scott: "El género: una categoría útil para el análisis histórico", en J. Amelang y Mary Nash (comp.) (1990): Historia y género: las mujeres en la Europa moderna y contemporánea, Ed. Alfons el Magnanim, Barcelona.

Carcedo, Ana y Montserrat Sagot (2002): Femicidio en Costa Rica, 1990-1999, Instituto Nacional de las Mujeres, San José de Costa Rica.

Domingo, Chris (1992): "Femicide: an interview with Diana E.H. Russell", en Off Our Backs, vol. 22, No. 7, Washington DC.

Kelly, Liz (1988): Surviving sexual violence. Polity Press, Inglaterra

## **RESUMEN FICHA BIOGRÁFICA AUTOR**

### **Armando Piraquive Cortés**

Formación profesional: Economista Uexternado de Colombia - MBA en Administración Empresas - Usalle.

Cargos o funciones de desempeño: docente universitario (siete años de experiencia) - actual UCundinamarca.

Jefe Administrativo Hospital santa Matilde de Madrid - Cundinamarca - anteriormente.

Líder de Investigación programa de contaduría Pública -Extensión Facatativá, grupo Greico y semillero Bacatá.

## 6. Gestión del conocimiento e innovación

6.1. Metodología para el fomento de la innovación en pymes a partir del fortalecimiento del capital humano: Propuesta Conceptual.

***EJE TEMÁTICO: Gestión del conocimiento e innovación*****METODOLOGÍA PARA EL FOMENTO DE LA  
INNOVACIÓN EN PYMES A PARTIR DEL  
FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO:  
PROPUESTA CONCEPTUAL****METHODOLOGY FOR PROMOTING INNOVATION IN SMES,  
STARTING WITH THE HUMAN CAPITAL STRENGTHENING:  
CONCEPTUAL PROPOSAL****AUTOR(ES)**Luz Deicy Florez<sup>52</sup>**Estado de la investigación: En Desarrollo**

---

<sup>52</sup>Magíster en Ciencias Económicas. Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos. Administradora de Empresas. Master Coach Grado Experto con especialidad en Coaching Educativo. Profesora Universidad de Cundinamarca, Colombia. [Ideicyflorez@ucundinamarca.edu.co](mailto:Ideicyflorez@ucundinamarca.edu.co)

## RESUMEN

El propósito del documento es presentar una propuesta metodológica de innovación en pymes a partir del fortalecimiento del capital humano. Existe mucha literatura al rededor de los tipos, modelos y metodologías de innovación, siendo necesario abordar el tema desde el componente humano, como eje central del cual emergen las ideas creativas y las acciones específicas que una empresa innovadora puede llevar a efecto. Por esta razón, las dos primeras secciones se refieren a algunos conceptos sobre la innovación y su principal tipología; la sección tres aborda una temática referida a la visión práctica de la innovación dentro de las pymes; en la sección cuatro se destaca la importancia del capital humano como factor principal de los procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas; y en las secciones cinco y seis se hace una propuesta metodológica lo mismo que se enuncian las principales conclusiones.

Palabras claves: Innovación, Tipos de Innovación, Gestión de la Innovación en pymes, Capital Humano.

## ABSTRACT

This document is a proposal methodology to innovation inside SMEs where the relevance is the human capital. There is a lot of literature around the types, models and methodologies about innovation, however, it is necessary to address the issue about innovation from the human component, as it is the human being who takes actions for the create and innovate in a company . For this reason, the first and second sections refer to some concepts on innovation and its main typology; The section third addresses a topic relating to the vision practical on innovation inside SMEs; the section fourth shows the importance of human capital as the main factor on innovation processes inside small and medium-sized enterprises; finally, the sections fifth and sixth describe an specific methodological proposal and the main conclusions.

Key Words: Innovation, Types Innovation, Innovation Management in SMEs, Human Capital

## INTRODUCCIÓN

El tejido empresarial en Colombia está compuesto en un 96% por pymes que generan el 66% del empleo industrial (Velásquez, 2004). Es por ello que resulta tan importante el fomento de la capacidad de innovación de las empresas, como acción prioritaria para lograr su permanencia en el mercado y por ende su competitividad en general. La sensibilización del impacto de la innovación sobre la capacidad competitiva de las empresas puede generar un aumento en las ventas y por ende jalonar el crecimiento de la productividad de sus factores, razones poderosas para hacer de la innovación un eje central de actuación por parte de las pymes.

No obstante, cuando se habla de innovación, mucha literatura se refiere a modelos complejos de ciencia y tecnología, investigación y desarrollo, o dotación de capital humano y equipamiento con los más altos estándares de desempeño, dejando a un lado las verdaderas capacidades y herramientas de que dispone una pyme para poder fomentar sus procesos de innovación.

En algunos casos, las investigaciones sobre la relación del talento humano y la innovación empresarial se circunscriben únicamente al diagnóstico del perfil de los trabajadores en cuanto a sus niveles de formación y la incidencia que dicha formación tiene en la dirección y ejecución de proyectos de innovación dentro de las organizaciones (Rodríguez y otros, 2011) dejando por fuera otras variables como las competencias innatas que un individuo innovador debería tener en cuanto a la asertividad, el liderazgo, la persuasión, el carisma y la capacidad de ejecución, es decir, en cuanto a la inteligencia interpersonal más que a la inteligencia intelectual.

El origen de la innovación empresarial está en el Ser Humano, no en las ideas sobre papel sin ejecución posible, tampoco en la tecnología o maquinaria quieta sin un individuo detrás de ella que la maneje y administre. Este planteamiento ha sido el punto de partida de una investigación en curso que surge debido a la necesidad de incorporar una nueva óptica de análisis sobre la innovación empresarial, desde las

competencias humanas dadas principalmente por la inteligencia interpersonal, más que por la inteligencia intelectual.

Por esta razón el presente documento propone una visión ampliada de la innovación que logre trascender el campo meramente de la ciencia y la tecnología, como únicas bases, y proponga una metodología para el fomento de la misma, en pymes, a partir del fortalecimiento su capital humano en cuanto a competencias de relaciones interpersonales que conduzcan a idear, crear, comunicar y poner en marcha las acciones de la innovación.

El primer punto de partida consiste en revisar el concepto de innovación. Algunos autores que desarrollan el tema son Schumpeter - el principal y gestor- Gee, Pavo□n y Goodman, Nelson, Machado, entre otros (Cilleruelo, 2010). Dentro de ellos, Gee (1981) señala, por ejemplo, que la innovación es un proceso que inicia con la formulación de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, para posteriormente desarrollar un producto, técnica o servicio que además de útil sea exitoso en el mercado. Otras definiciones aportan nuevas ampliaciones al concepto de innovación como los conceptos alrededor del “éxito en la innovación”, “imaginación para la innovación” e “innovación tecnológica”; en complemento se encuentra la definición de “innovación tecnológica” sobre la cual la OCDE viene trabajando desde hace años (De la Fuente, 1998).

Estudiar y comprender lo qué es la innovación es un proceso que obligatoriamente lleva a estudiar el concepto del empresario innovador. Shumpeter relaciona las acciones de innovación radical con la conducta de un empresario innovador al que denomina “*entrepreneur*” (Shumpeter, 1978). Bajo esta formulación, la idea de innovación se relaciona con la idea de un *entrepreneur*, como individuo que es capaz de convertir cualquier idea creativa (o inventos) en productos reales y posibles de ser comercializados, condición *shumpeteriana* del éxito de una idea innovadora.

El concepto de innovación que muchas veces se asocia con tecnología e I+D, excluye las actividades no necesariamente basadas en el trabajo en equipo y la comunicación. Las ideas creativas e innovadoras que no son capaces de comunicarse, son ideas que nacen muertas. Las ideas creativas e innovadoras que no son capaces de materializarse por la

dificultad del trabajo en equipo interdisciplinario, son ideas que nunca fueron.

En la actualidad los tipos de innovación que se aplican en las empresas van desde la inserción de un nuevo producto o servicio en el mercado; la puesta en funcionamiento de un nuevo proceso; la obtención de nuevos compradores; el desarrollo de nuevas fuentes de materias primas; o la introducción de nuevas variaciones de gestión empresarial (OCDE - Manual de Oslo, 2006).

De acuerdo con Gómez (2014), los principales tipos son la **innovación incremental** relacionada con las mejoras en productividad empresarial y la **innovación disruptiva** referida al surgimiento de nuevos emprendimientos o a la introducción de nuevos bienes y servicios en los mercados.

El Centro Europeo de Empresas e Innovación, por su parte, señala tres tipos de innovación: Según el **grado de innovación** (innovación incremental e innovación radical), según la **naturaleza de la innovación** (innovación tecnológica, comercial u organizativa), y según la **aplicación de la innovación** (innovación de producto o servicio, e innovación de proceso) (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2007)

Morales (2013), entre tanto, indica que la estrategia de innovación en una empresa se puede definir de acuerdo con el **tipo de innovación** (de procesos, de tecnologías, de productos, de servicios, de marcas, de canales de distribución, de canales de comunicación, de ocasiones de consumo, de segmentos, de experiencias, de modelos de negocios y de aliados estratégicos) y con el **grado de innovación** (innovación incremental, radical y transformacional).

La siguiente tabla resume lo anterior:

GOMEZ		CENTRO EUROPEO DE INNOVACIÓN		MORALES		
1) <i>Innovación incremental</i>	Mejoras en la productividad empresarial	1) <i>Grado de innovación</i>	Innovación incremental	1) <i>Categoría de innovación</i>	Nuevas formas de producir	Procesos Tecnologías
			Innovación radical		Nuevas propuestas de valor	Productos Servicios Marcas
		2) <i>Naturaleza de la innovación</i>	Innovación tecnológica		Nuevas formas de entregar	Canales de distribución Canales de comunicación Ocasiones de consumo
			Innovación comercial			Nuevos clientes y experiencias
2) <i>Innovación disruptiva</i>	Nuevos emprendimientos	3) <i>Aplicación de la innovación</i>	Innovación organizativa		Nuevos modelos de negocios	Modelos de negocios Aliados estratégicos
			Innovación de producto o servicio			2) <i>Grados de innovación</i>
	Nuevos productos o servicios en el mercado	Innovación de proceso	Innovación Radical	Innovación transformacional		

**Tabla No.1 Tipos de Innovación**

Fuente: Gómez (2014), Centro Europeo de Innovación (2007), Morales (2013)

De acuerdo con lo anterior se puede inferir que el concepto de lo “nuevo” es la columna vertebral de la innovación empresarial; todo aquello denominado “nuevo” tiene su origen en la mente del individuo que posteriormente se expresa en palabras, dibujos o prototipos. No obstante, la ejecución de lo “nuevo” siempre requerirá del trabajo en equipo e interdisciplinario al interior de la empresa. La innovación, bien sea de productos, servicios, procesos, canales o tecnológica, jamás podrá desarrollarse en cabeza de una única persona. Esa es la razón por la cual los procesos de innovación pueden fallar, debido a la brecha que se forma entre la capacidad de ideación de un individuo, y su habilidad de comunicación e interrelación dentro de la empresa para poder llevar a cabo la “nueva” innovación.

El capital humano toma cada vez más importancia como factor de producción esencial en los procesos de innovación empresarial; pero su importancia no debería radicar únicamente en cuanto al perfil elevado de las competencias educativas de los trabajadores, sino en cuanto a un perfil de desempeño que mida la capacidad de comunicación y desempeño en equipo.



## METODOLOGÍA

### 1. LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO DENTRO DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN PYMES

El proceso de innovación en las pymes incluye mejoras en tecnología y en procesos que pueden dar como resultado nuevos productos, servicios, canales de mercadeo, o procesos. Por esta razón las pymes que deseen caracterizarse por ser innovadores, deben ser capaces de adaptarse y responder al cambio que produce algo “nuevo”; sin embargo es común que el tipo de innovación frecuente en las pymes sea únicamente el incremental, es decir, el que se da como resultado de acumular pequeños cambios dentro de la empresa.

La innovación, que debería nutrirse constantemente de ideas “nuevas” pero necesita que en la pyme impulse un aprendizaje organizacional en cuanto a actividades formales de I+D+i, y el desarrollo de nuevas capacidades humanas e intelectuales.

La OCDE en su manual de Oslo (2006) señala que: “La investigación y el desarrollo experimental comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones”.

En ese sentido la innovación es importante en las pymes porque las convierte en agente de cambio (Keeble, 1997; Van Dijk, 1997; Sternberg, 1999; Hughes, 2001; Rominj y Albaladejo, 2002); y además les da la ventaja de reconocer fácilmente “nuevas” oportunidades y responder con mayor flexibilidad a los ajustes que la pyme necesite para implementar la innovación (Hartman, 1994; Roper, 1997; Rogers, 2004; Laforet y Tann, 2006).

Por esta razón la importancia del capital humano dentro de los procesos de innovación al interior de las empresas radica en el potencial de los trabajadores para crear “nuevos” productos, servicios o procesos a partir, no solo de sus conocimientos, sino principalmente de sus aptitudes y actitudes.

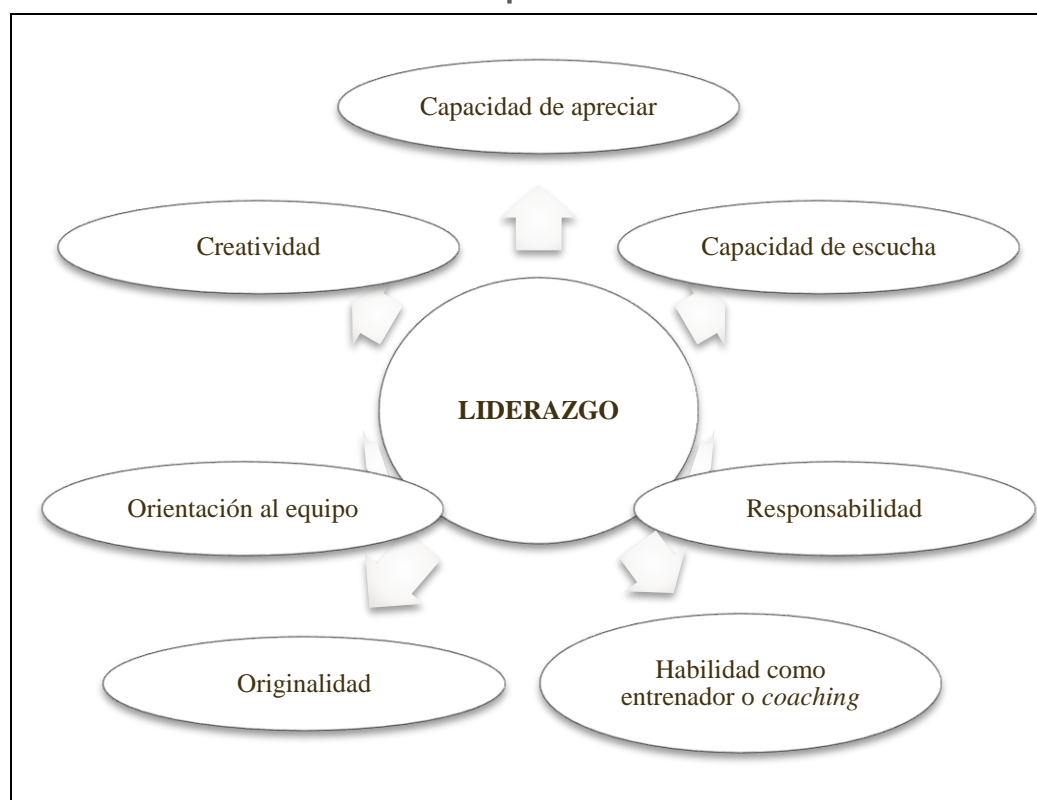
La incorporación de trabajadores con altos niveles de cualificación es una característica importante de las empresas innovadoras (Carter y Williams, 1957; Langrish et al., 1972; Baran□ano, 1994); también lo es el vincular personal con capacidad de comunicación, iniciativa y creatividad, actitud positiva para la resolución de problemas, habilidad de cooperación y trabajo con flexibilidad (Milesi, 2008). Las competencias profesionales referidas a la capacidad de relación y trabajo en equipo lo mismo que la adaptación son una de las características más decisivas para desarrollar en las empresas actividades de innovación (Milesi, 2008).

El capital humano cualificado puede hacer parte de programas de formación adoptados por las empresas que se dediquen a impulsar innovaciones organizacionales (Tidd, 1997). Dentro de ese capital humano se puede encontrar además una serie de trabajadores clave que, ubicados en posiciones de autoridad o de alto conocimiento sobre un producto, servicio o proceso pueden llegar a hacer contribuciones importantes en los procesos de innovación empresarial (Langrish, 1972).

Sin embargo, cuando las empresas, cuando adoptan dentro de su gestión de innovación un enfoque global que contemple temas relacionados con *“el liderazgo, el aprendizaje, el establecimiento de redes de cooperación y alianzas, la definición de una estrategia de innovación, los recursos humanos, etc.”*, podrán iniciar procesos de innovación perfeccionados y más integrales (Balmaseda, 2008).

De acuerdo con lo anterior, en las organizaciones se pueden incorporar recursos humanos especializados y no especializados, dedicados a la innovación, pero que por lo menos sí contemplen los siguientes atributos como individuos.

**Figura No.2 Atributos básicos de un líder de innovación en las empresas**



Fuente: Centro Europeo de Innovación (2007), pág.14

El éxito en la innovación dentro de las empresas está asociado al capital humano como recurso estratégico clave, pero un recurso humano que sea además capaz de gestionar acciones de liderazgo. Por esta razón es importante que los directivos de las empresas también sean líderes capaces de impulsar y coordinar ese “nuevo” cambio (Centro Europeo de Innovación, 2007).

Las pymes deben promover, en su interior la generación de nuevos conocimientos (Mendoza, 2014; Castellanos, 2003) mediante un aumento en la inversión en educación y capacitación del recurso humano (Ortiz, 2007; Castellanos, 2003); lo mismo que un mayor reconocimiento al personal que participa en el desarrollo de innovaciones (Aragón, 2005)

El recurso humano es un elemento fundamental para la realización de procesos de innovación en las pyme ya que los niveles de comunicación se facilitan debido a los pocos niveles de formalización y estructura burocrática organizacional, permitiendo que los trabajadores puedan

disponer de una mayor autonomía y compromiso con el desarrollo de innovaciones en la pyme (Aragón, 2005).

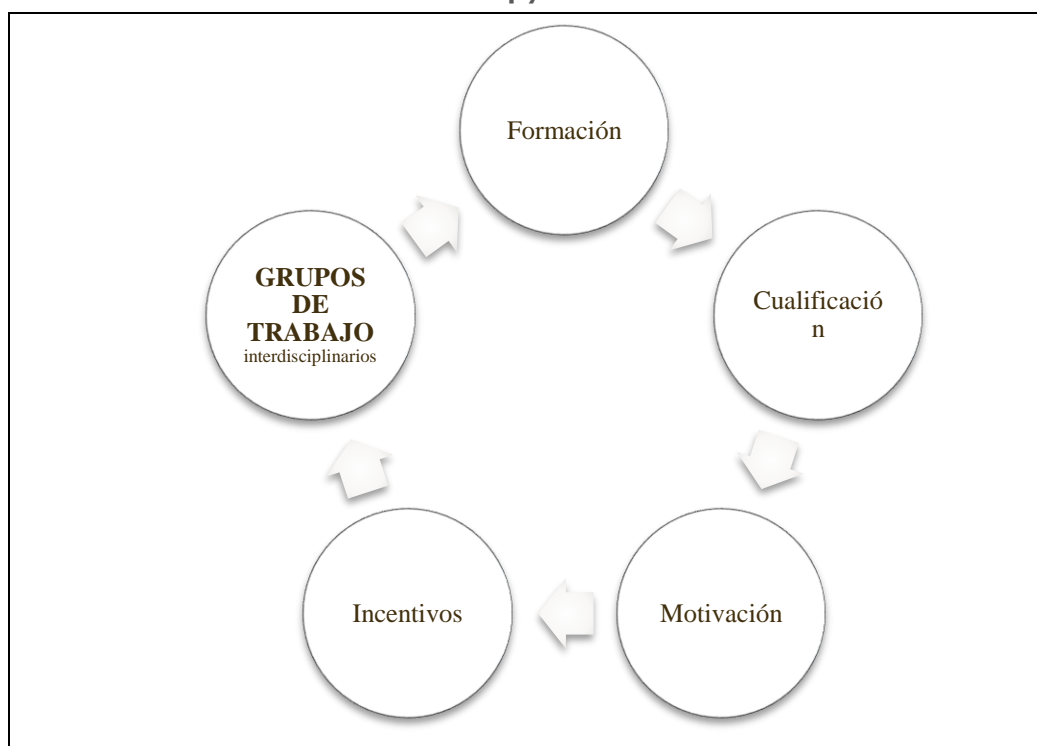
Los directivos de una pyme deben planificar tanto las adquisiciones de maquinaria y tecnología, como asegurar el capital humano necesario con las competencias requeridas para la innovación (Aragón, 2005) La gestión de lo “nuevo” en una pyme, por tanto, implica darle valor a los factores tecnológicos como a los factores humanos.

En este sentido, algunos elementos que se deberían tener en consideración cuando se estima que el capital humano es la base de los procesos de innovación en las pymes, son los siguientes (Confederación de Empresarios de Málaga, 2010):

- Cultura de innovación porque es el capital humano con sus creencias mentales y valores humanos que caracterizan y determinan el comportamiento organizacional para el fomento de una cultura de la innovación. Por tanto las empresas dinámicas o visionarias en materia de innovación deben ser capaces de sostener en el tiempo la cultura de la innovación.
- Herramientas e instrumentos para la generación de conocimientos y que empleen mediante trabajo en equipo que adopte como base de funcionamiento la creatividad y la formulación de nuevas propuestas de mejora. Nuevas herramientas y nuevo conocimiento implican necesariamente nuevos aprendizajes del capital humano para implementar procesos de innovación. Nuevas herramientas e instrumentos implican el montaje de un entorno e trabajo tranquilo y agradable que fomente la capacidad de innovar del recurso humano donde la comunicación sea fluida y las relaciones interpersonales sean cómodas para aumentar los procesos y actividades de innovación.
- Incentivos al talento humano para el desarrollo de actividades de innovación y los procesos de generación de conocimiento.
- Estructura organizacional flexible que favorezca la capacidad innovadora, la generación y transmisión de ideas y la conformación de grupos de trabajo interdisciplinarios para la innovación.

El Centro Europeo de Innovación (2007) propone el siguiente modelo de organización del recurso humano para la innovación, dentro de una pyme:

**Figura No.3 Organización del Recurso Humano de innovación en las pymes**



Fuente: Centro Europeo de Innovación (2007), pág.14

## 2. LA INNOVACIÓN EN PYMES

En un estudio realizado por la Universidad EAN, en Bogotá, titulado “Pymes innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos” (Castellanos, 2003), se señala que la mayoría de las pymes adelantan procesos para la generación de nuevos productos o servicios mediante actividades subcontratadas ya que el recurso humano existente en la pyme se requiere para las labores que la cotidianidad de la empresa demanda. Además, en algunos casos, existe un camino recorrido desde su nivel de informalidad hacia los procesos de formalización generado, entre otras razones, por la necesidad de adoptar procesos de certificación ISO. En cuanto al recurso humano que genere ideas “nuevas”, promueva el cambio o procesos de innovación, en la mayoría de los casos su participación se limita solo al realizado en reuniones de

trabajo ya que la generación de nuevas ideas proviene principalmente de los clientes o personas contratadas como asesores.

Ortiz (2007), de otro lado, propone un “*Modelo dinámico de la gestión de innovación tecnológica en pymes*”, a partir de la metodología de Cuadro de Mando Integral, el cual sugiere cuatro perspectivas con los siguientes componentes:

- Perspectiva financiera: Que implica el análisis de las ventas, la inversión en procesos, el seguimiento de los beneficios, la inversión en innovación y la inversión en capacitación
- Perspectiva del cliente: con el análisis de la satisfacción del cliente y el factor de servicio
- Perspectiva de procesos internos: referida al estudio de los pedidos nuevos, las unidades producidas, los pedidos atendidos, el nivel de productividad, el factor de calidad y la capacidad de producción
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: que mide el nivel de experiencia de la pyme

Dentro de las principales conclusiones mencionadas por Ortiz (2007) se encuentran que un modelo de innovación tecnológica para pymes debe considerar, en forma integrada y sistémica, diversos aspectos internos que intervengan en el proceso de toma de decisiones gerenciales; además, de acuerdo con sus posibilidades, las pymes pueden introducir innovaciones que se traduzcan en mejoras de su desempeño, en sintonía con su estrategia de negocio.

El BID (Milesi, 2008), en una investigación hecha con 365 pymes de varios países de latinoamerica demostró que un elemento fundamental del proceso de innovación es el esfuerzo monetario realizado por las pymes; además, las pymes con especial vocación exportadora se destacan por adelantar actividades de innovación en cuanto a (i) desarrollo y adaptación de tecnología que incluye a la I+D y a la ingeniería y el diseño industrial; (ii) adquisición de tecnología incorporada (bienes de capital, hardware y software); y (iii) adquisición de tecnología desincorporada (transferencias, capacitación y consultoría). El BID demostró para las pymes, la adquisición de tecnología incorporada es el rubro que presenta mayor frecuencia en oposición al rubro de desarrollo de tecnología (capacitación). Y en términos de recursos humanos, las pymes exportadoras exitosas tienen

mayor participación de empleados calificados en producción; y, en lo relativo a las competencias de los trabajadores, se destaca por su énfasis en la capacidad de relación y trabajo en equipo y en la flexibilidad y adaptación.

Otros estudios señalan también que las pymes innovadoras se deben caracterizar por tener amplias capacidades de inversión en la adquisición de equipos y tecnología, al tiempo que amplias capacidades de producción que contemplen habilidades básicas (control de calidad, operación, mantenimiento), habilidades avanzadas (adaptación, mejora) y habilidades exigentes (investigación y diseño) (Mendoza, 2013; Heredia, 2008).

Por último, Armenteros (2012), indica que algunos resultados de investigación evidencian que la cultura organizacional jerárquica predominante puede obstaculizar la innovación sino permite que se comparta conocimiento con base en los procesos de gestión de capital humano, impulsando valores y principios para lograr el aprendizaje y la innovación al interior de la empresa. Armenteros también señala que *“el incremento de la conducta y actividad innovadora requiere de la capacidad de comunicación abierta, trabajo en equipo, objetivos claros y compartidos, tolerancia al riesgo, comprometimiento de los colaboradores, estrategias que valoren la creación, adquisición, acumulación y protección del conocimiento, crear lazos más estrechos con clientes, crear capacidades en los trabajadores para el acceso y utilización de la información, la capacidad para desarrollar nuevos y mejorados productos y servicios para conquistar nuevos nichos de mercado”*.

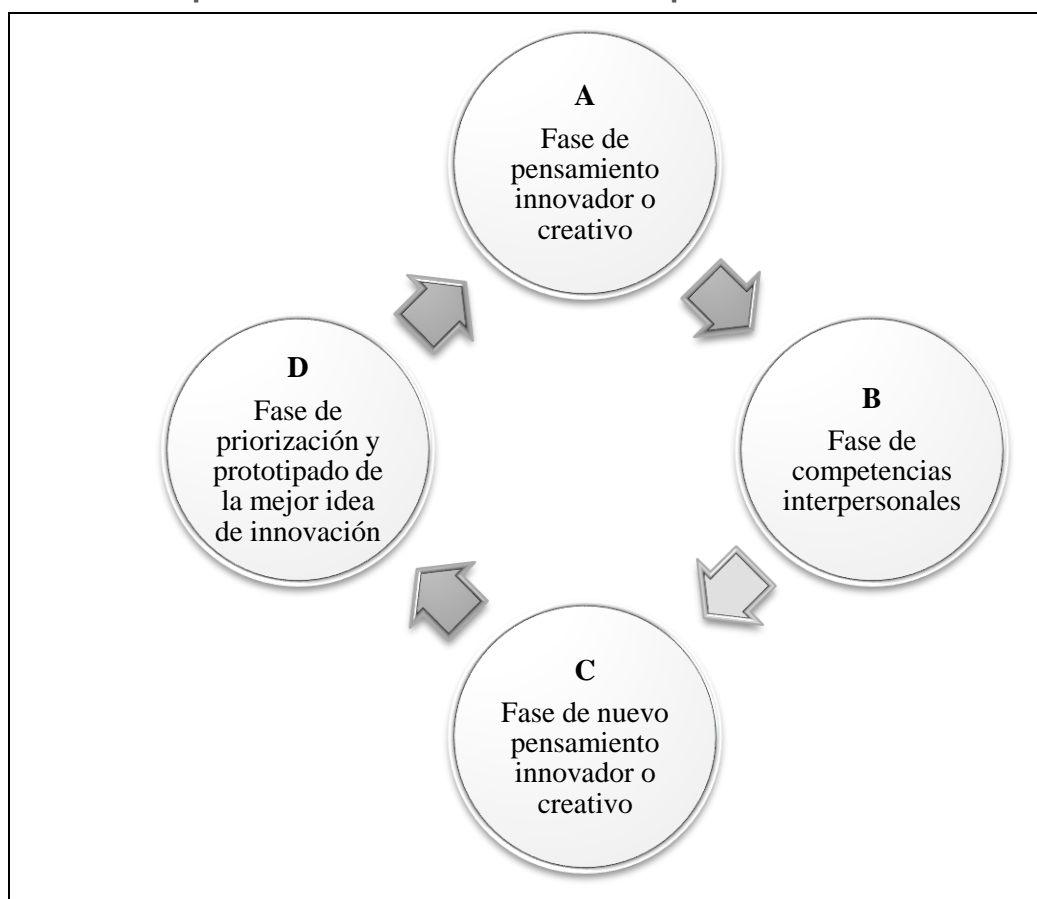
### 3. INNOVACIÓN EN PYMES A PARTIR DEL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

El fomento de la innovación en pymes, a partir del fortalecimiento del capital humano, representa una nueva óptica de la innovación empresarial para lo cual se requiere tomar como punto de partida el mejoramiento de las competencias interpersonales de los trabajadores haciendo énfasis en la comunicación, inteligencia emocional y capacidad del trabajo en equipo.

Probablemente el factor más determinante en el éxito de los procesos de innovación es la persona o grupo de personas que los llevan adelante. Durante el ciclo de vida de un proceso de innovación se necesitan distintos tipos de habilidades y es muy importante asegurar que se cuenta con ellas o que se es consciente del enfoque adecuado en cada momento.

El proceso de innovación comienza con la fase de “pensador o creativo” generando ideas y termina con la de “ejecutor” gestionado su implantación. Pero en el intermedio se debe gestar una fase de comunicación y trabajo en equipo mediante la cual se logre expresar y dar a conocer las ideas creativas, lo mismo que mediante el trabajo interrelacionado se verifique si éstas pueden ser realidad para la empresa.

**Figura No.4. Proceso para el fomento de la innovación en pymes a partir del fortalecimiento del capital humano**



Fuente: Elaboración propia



Por lo anterior, la revisión y análisis de fuentes de información secundaria, así como la bibliografía más reciente se ha centrado alrededor de los temas de innovación, inteligencia interpersonal y competencias humanas.

La meta de mediano plazo es publicar los resultados totales de la investigación que avanza actualmente; con la información primaria y secundaria recogida, se presenta a continuación el modelo y resultados obtenidos hasta el momento.

## RESULTADOS

Algunos autores que desarrollan el concepto de innovación son Schumpeter<sup>53</sup> -el principal y gestor del tema- Gee (1981), Pavoñ y Goodman (1981), Nelson (1982), Machado (1997), entre otros<sup>54</sup>.

Dentro de ellos, Gee (1981) señala por ejemplo que la innovación es un proceso que inicia con la formulación de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, para posteriormente desarrollar un producto, técnica o servicio que además de útil sea exitoso en el mercado. Otras definiciones aportan nuevas ampliaciones al concepto de innovación como los conceptos alrededor del “éxito en la innovación”, “imaginación para la innovación” e “innovación tecnológica”<sup>55</sup>; en complemento se encuentra la definición de “innovación tecnológica” sobre la cual la OCDE viene trabajando desde hace años<sup>56</sup>.

En general los distintos enfoques intentan responder a varias preguntas tales como ¿Por qué innovan las empresas?, ¿Cuáles son los motivos para innovar dentro de una empresa?, ¿Cómo innovan las empresas?, ¿Cuáles son los factores que constituyen un proceso de innovación empresarial?.

---

<sup>53</sup> Cilleruelo, Ernesto. Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. Dirección y Organización, 2010, no 34, p. 91-98.

<sup>54</sup> *Ibidem*

<sup>55</sup> *Ibidem*

<sup>56</sup> De La Fuente, Ángel. Innovación tecnológica y crecimiento económico: apéndice: ¿Convergencia real? España en la OCDE. Cotec, 1998.

Sin embargo, dentro del grupo de las anteriores preguntas poco se analizan los factores de la innovación desde el punto de vista de competencias humanas; en algunos casos, las investigaciones sobre la relación del talento humano y la innovación empresarial se circunscriben únicamente al diagnóstico del perfil de los trabajadores en cuanto a sus niveles de formación y la incidencia que dicha formación tiene en la dirección y ejecución de proyectos de innovación dentro de las organizaciones<sup>57</sup>, dejando por fuera otras variables como las competencias innatas que un individuo innovador debería tener en cuanto a la asertividad, el liderazgo, la persuasión, el carisma y la capacidad de ejecución, es decir, en cuanto a la inteligencia interpersonal más que a la inteligencia intelectual.

En este sentido, Morales (2013)<sup>58</sup> y Perret<sup>59</sup> sugieren que las empresas mejoren sus competencias organizacionales a través del mejoramiento de las habilidades humanas y el talento de los trabajadores; otros planteamientos indican que se debe incorporar dentro de las empresas procesos de creatividad, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, como base de una actuación real hacia la innovación.

De otro lado, al revisar el contexto latinoamericano, el Banco Mundial (2014) en publicación reciente indica que “el panorama económico en América Latina es tal que las empresas tienden a empezar pequeñas y permanecer pequeñas”, es decir, Latinoamérica es una región con muchos emprendedores y poca innovación, con una gran intensidad del emprendimiento en contraste a la debilidad de su crecimiento económico y que también adolece de políticas públicas para apoyar a los emprendedores innovadores<sup>60</sup>.

---

<sup>57</sup> Rodríguez, Fredy Becerra y Giraldo, Claudia Milena Álvarez. El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. Estudios Gerenciales, 2011, vol. 27, no 119, p. 209-232.

<sup>58</sup> Morales, Mario y León, Angélica. Adiós a los mitos de la innovación: una guía práctica para innovar en América Latina. Innovare, 2013.

<sup>59</sup> Ketelhöhn, Niels. Cómo extraer las ideas innovadoras desde el corazón de su empresa. Harvard Business Review, 2007, vol. 85, no 6, p. 112-118.

<sup>60</sup> Lederman, Daniel, Julián Messina, Samuel Pienknagura y Jamele Rigolini. (2014). El Emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación. Banco Mundial. Estados Unidos

De acuerdo con todo lo anterior, surge entonces la pregunta acerca de ¿cuáles son los factores que determinan un proceso de *innovación empresarial*, desde la ideación y creatividad hasta la actuación y ejecución?, especialmente tomando como punto de partida los requerimientos de inteligencia interpersonal del individuo.

Por esta razón surge la necesidad de abordar una nueva óptica de la innovación empresarial a partir de las competencias del Ser Humano, diferenciadas estas, entre las competencias requeridas para *innovar* de las necesarias para *actuar* (o ejecutar la innovación). La siguiente figura sugiere algunas de esas competencias.

INNOVAR	ACTUAR
Imaginación	Comunicación
Ideación	Asertividad
Diseño	Liderazgo
Prototipado	Persuasión
Le gustan los retos intelectuales	Carisma
Confianza en sí mismo	Trabajo colaborativo
Emprendedor	Rediseño

Tabla No.2. Competencias del Ser Humano para el INNOVAR y para el ACTUAR (o ejecución de la innovación).

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior se puede inferir que las competencias del ser humano referidas con el *innovar*, tienen que ver con las habilidades de un individuo en un contexto de trabajo, *solo*; en cambio, las competencias referidas al *actuar* tienen que ver con las habilidades del individuo en un *contexto social* (o de grupos de trabajo).

En este sentido se puede llegar a intuir que es necesario incorporar dentro de las empresas procesos de liderazgo, asertividad, persuasión y carisma como base de la actuación real de la innovación, la cual se puede denominar “*innovACTION*” y que además, para hacer

innovACTION, se requiere, principalmente, de la inteligencia interpersonal de los individuos, más que inteligencia intelectual.

De acuerdo con Goleman (2012) la inteligencia interpersonal se basa en el desarrollo de dos grandes tipos de capacidades: la empatía y la capacidad de manejar las relaciones humanas; además está relacionada con la actuación y comprensión acerca de los demás e incluye la capacidad para asumir diversos roles dentro de grupos, bien como un integrante más o como líder.

Si la innovACTION se entiende como la capacidad de ejecutar y accionar la innovación dentro de las empresas, esta capacidad deberá estar enmarcada dentro de unas competencias tecnológicas y unas competencias interpersonales, siendo estas últimas la base principal debido a las siguientes razones:

- La *maquinaria y la tecnología* no se manejan por sí solas al interior de las empresas, ya que nacen desde las mismas habilidades interpersonales del hombre como son adaptabilidad, receptividad, libertad, respeto, apertura, autoreflexión, comunicación, entre otras.
- Adicionalmente la *innovación emerge* en la mente del ser humano, no en “la mente” de una tecnología. Es el individuo quién tiene la capacidad de idear, crear, imagina, aceptar nuevas oportunidades, emprender nuevos retos o descartar oportunidades.
- Por lo tanto, la *ejecución de la innovación*, es decir, la actuación misma, solo la puede emprender un individuo en el momento que es capaz de comunicar una idea, convencer a un equipo de colaboradores dentro de una empresa, trabajar en equipo y liderar acciones específicas de innovación.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A partir de lo anterior, se presenta un nuevo concepto denominado innovACTION, como el compendio de habilidades de *innovación* y de

*actuación* de los individuos dentro de las empresas. La siguiente figura lo resume.

innovACTION	
<p style="text-align: center;"><b>Competencias del ser humano en INNOVACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideación</li> <li>• Creación</li> <li>• Imaginación</li> <li>• Aceptación de nuevas oportunidades</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Competencias del ser humano en ACTUACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo colaborativo</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Rediseño</li> </ul>

Tabla No.3 Algunas de las competencias humanas para la innovACTION

Fuente: Elaboración propia

El momento en el que, dentro de las empresas, surge un mix de competencias humanas para la *innovación* con las de *actuación*, se puede decir que es la hora de comenzar a manifestar procesos concretos de innovación empresarial, y no antes.

De acuerdo con el anterior planteamiento, las *competencias tecnológicas* son solo un medio, o un resultado, que complementa el verdadero actuar de la innovación dentro de las empresas.

## CONCLUSIONES

- Dentro de los principales conceptos de innovación se encuentra que es un proceso que inicia con la formulación de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, para posteriormente desarrollar un producto, técnica o servicio que además de útil sea exitoso en el mercado

- Las competencias humanas son la base de cualquier proceso de innovación empresarial, diferenciándose las competencias que se requieren en procesos de IDEACIÓN de los de IMPLEMENTACIÓN o acción.
- InnovACTION puede ser un nuevo concepto de innovación al interior de las empresas con el fin de hacer énfasis en la importancia de fomentar dentro de los trabajadores tanto su inteligencia interpersonal como la inteligencia intelectual para llevar a feliz término proyectos de innovación empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta, M. d. C. A., Elizondo, M. M., Medina, L. L. B., & Morejón, V. M. (2012). LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO EN PIEDRAS NEGRAS COAHUILA, MÉXICO/MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES INNOVATION: THE CASE OF PIEDRAS NEGRAS, COAHUILA, MEXICO. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(4), 29-50. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1239519966?accountid=45375>

Acosta, M. d. C. A., Ramos, L. G., del Rio, F., Gustavo Noyola, & Morejón, V., Manuel Molina. (2012). CULTURA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN QUE APRENDE UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN/ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE LEARNING ORGANIZATION: AN ANALYSIS FROM INNOVATION PERSPECTIVE. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(1), 33-51. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1268715261?accountid=45375>

Albarracín, Edgar Julián Gálvez, PhD, & De Lema, Domingo García Pérez, PhD. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: Un estudio empírico en Colombia<sup>1</sup>. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-27. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1136515246?accountid=45375>

Allen, T.J. et al. (1971) "The International Technological Gatekeeper" *Technology Review*, pág. 73

Arenas, B. C. (2009). CAPITAL HUMANO Y CAPACIDADES SOCIETALES DE INNOVACIÓN: CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

DE PRODUCCIÓN SOCIAL EN VENEZUELA. REVESCO : Revista De Estudios Cooperativos, (97), 7-43. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220597667?accountid=45375>

Ausdretsch, D. (2002). The dynamic role of small firms: evidence from the U.S. En: Small Business Economics, Vol. 18, pp. 13-40.

Banco Interamericano para el Desarrollo (2000). Apoyo a la pequeña y mediana Empresa. New York: Publicaciones BID.

Barañano, A.M. (1994) La empresa española innovadora y los programas RACE, ESPRIT y EUREKA: Un enfoque organizativo. Unpublished Ph.D. Tesis. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid

Barañano, A.M. (2003) "The non technological side of technological innovation: state of the art and guidelines for further empirical research" Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management , 3(1 & 2) pp 107-125

Carter, C.F. y Williams, B.R. (1957) Industry and technical progress. Oxford: Oxford University Press

Carter, C.F. y Williams, B.R. (1957) Industry and technical progress. Oxford: Oxford University Press

Cilleruelo, Ernesto. Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. Dirección y Organización, 2010, no 34, p. 91-98.

De La Fuente, Ángel. Innovación tecnológica y crecimiento económico: apéndice: ¿ Convergencia real? España en la OCDE. Cotec, 1998.

E. Velasco Balmaseda, I. Zamanillo Elguezabal, EVOLUCIÓN DE LAS PROPUESTAS SOBRE EL PROCESO DE INNOVACIÓN: ¿QUÉ SE PUEDE CONCLUIR DE SU ESTUDIO?, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Volume 14, Issue 2, 2008, Pages 127-138, ISSN 1135-2523, [http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60027-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60027-6). (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600276>)

Fredy Becerra Rodríguez, Héctor Mauricio Serna Gómez, Julia Clemencia Naranjo Valencia, Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia, Estudios Gerenciales, Volume 29, Issue 127, April-June 2013, Pages 247-257, ISSN 0123-5923, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.013>.

(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000156>)

Freel, M. (2000). External linkages and product innovation in small manufacturing firms. En: *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, No. 3, pp. 245-266.

Freeman, C. (1974) *The economics of industrial innovation*. London: Penguin Modern Economic Texts

Galende, J. y de la Fuente, J.M. (2003) "Internal factors determining a firm's innovative behaviour" *Research Policy* 32(5) pp 715-736

Galende, J. y Suárez, I. (1998) "Los factores determinantes de las inversiones empresariales em I+D" *Economía Industrial* 319 pp 63-76

Galende, J. y Suárez, I. (1999) "A resource- based analysis of the factors determining a firm's R&D activities" *Research Policy* 28 pp 891-905

Garengo, P.; Biazzo, S. y Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 1, pp. 2547.

Hartman, E., Tower, C. y Seborá T. (1994). Information sources and their relationship to organizational innovation in small businesses. En: *Journal of Small Business Management*, January 1994, pp. 36-47.

Hartman, E., Tower, C. y Seborá T. (1994). Information sources and their relationship to organizational innovation in small businesses. En: *Journal of Small Business Management*, January 1994, pp. 36-47.

Hughes, A. (2001). Innovation and business performance: small entrepreneurial firms in the UK and the EU. En: H. M. Treasury, *Economic*



Growth and Government Policy, Londres.

INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA: BALANCE, PERSPECTIVAS Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA, 2014-2018

Hernando Jose Gómez Daniel Mitchell Edición Convocatoria Germa Botero de los Ríos Debates Presidenciales 2014 Marzo, 2014 Cuadernos Fedesarrollo No.50

Keeble, D. (1997). Small firms, innovation and regional development in Britain in the 1990s. En: *Regional Studies*, Vol. 31, No. 3, pp. 281- 293.

Laforet, S. y Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. En: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, No. 3, pp. 363-380.

Langrish, J. et al. (1972) *Wealth from knowledge*. Macmillan  
Lenox, M. y King, A. (2004) "Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision" *Strategic Management Journal* 25 (4) pp 331-345

León JGM, Valenzuela AV. Aprendizaje, innovación y gestión tecnológica en la pequeña empresa: Un estudio de las industrias metalmeccánica y de tecnologías de información en Sonora. *Contaduría y Administración*. 2014 Oct;59(4):253-84.  
<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.unisabana.edu.co/science/article/pii/S0186104214701627>

Martínez-Ros, E. y Salas, V. (1999) "Innovación y salarios en la manufactura española" *Papeles de Economía Española* 81 pp 92-103

Morales, Mario y León, Angélica. *Adiós a los mitos de la innovación: una guía práctica para innovar en América Latina*. Innovare, 2013.

Natário, M. M., Couto, J. P. A., & de Sousa, M., Helena Couto. (2012). Innovation processes of SMEs in less favoured municipalities of Portugal/Procesos de innovación de las PYME en municipios desfavorecidos de Portugal. *Investigaciones Regionales*, (22), 81-103. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1460553549?accountid=45375>

OCDE y EUROSAT (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. España: Ed. Grupo Tragsa, Tercera edición.

Parra, M. E. L., Navarro, N. E. G., & Torres, M. d. C. V. (2015). MODELOS DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: REFLEXIONES TEÓRICAS Y ESTUDIOS EMPÍRICOS/MODELS OF INNOVATION IN ORGANIZATIONS: THEORETICAL REFLECTIONS AND EMPIRICAL STUDIES. Paper presented at the , 10(2) 2050-2059. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1711218170?accountid=45375>

PROPUESTA METODOLOGICA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (GIT) EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)1. Heriberto Aranda Gutiérrez2, Martha Leticia De La Fuente Martiñez 2, Mariña Nieves Becerra Reza 3. Quinta Época. Año XIV. Volumen 26. Enero-Junio del 2010. REVISTA MEXICANA DE AGRONEGOCIOS

Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. FOMENTO DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Número 30, julio 2005. Número 30, julio 2005. FOMENTO DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA>> Tribuna de debate. Gestión De La Innovación Tecnológica: Estudio exploratorio de nueve Pymes españolas. Ana María Barañano Profesora del Departamento de Gestión Instituto Superior de Gestão (ISG) Lisboa (Portugal). Pag 5-6

REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS No. 47 ENERO - ABRIL DE 2003 Págs. 10 - 33. PYMES INNOVADORAS. Cambio de Estrategias e Instrumentos. Por Juan Gonzalo Castellanos. Docente Investigador. Centro de Investigaciones EAN. E-mail: [jgcastel@cable.net.co](mailto:jgcastel@cable.net.co). Pag. 14-15

Rodríguez, F. B., & Giraldo, C. M. Á. (2011). EL TALENTO HUMANO Y LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LAS REDES EMPRESARIALES: EL CLÚSTER DE PRENDAS DE VESTIR EN CALDAS-COLOMBIA1. Estudios Gerenciales, 27(119), 209-232. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1034189988?accountid=45375>

Rodríguez, Fredy Becerra y Giraldo, Claudia Milena Álvarez. El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes

empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. Estudios Gerenciales, 2011, vol. 27, no 119, p. 209-232.

Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. En: Small Business Economics, Vol. 22, pp. 141-153.

Romijn, H. y Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in Southeast England. En: Research Policy, Vol. 31, pp. 1053-1067.

Roper, S. (1997). Product innovation and small business growth: a comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies. En: Small Business Economic, Vol. 9, pp. 523-537.

Rothwell, R. (1976) Innovation in textile machinery: some significant factors in success and failure. Science Policy Research Unit, Occasional Paper Series No2, June

Rothwell, R. et al. (1974) "SAPPHO updated: Project SAPPHO phase II" Research Policy 3 pp 258-291

Rothwell, R. y Robertson, A.B. (1973) "The role of communications in technological innovation" Research Policy 2 pp 204-225

Sternberg, R. (1999). Innovative linkages and proximity: empirical results from recent surveys of small and medium sized firms in German Regions. En: Regional Studies, Vol. 33, No. 6, pp. 529-540.

Szakasits, G.D. (1974) "The adoption of the SAPPHO method in the Hungarian electronics industry" Research Policy 3

Tidd, J.; Bessant, J. y Pavitt, K. (1997) Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Chichester: John Wiley and sons

Tidd, J.; Bessant, J. y Pavitt, K. (2001) Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational change. 2nd edition Chichester: John Wiley and sons.

Van Dijk, B.; Den Hertog, R.; Menkveld, B. y Thurik, R. (1997). Some new

evidence on the determinants of large and small-firm innovation. En: Small Business Economics, Vol. 9, pp. 335-343.

Velasquez V., F. 2004. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas. Estudios Gerenciales 093, 79. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209303>

### BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.

**Autor: Luz Deicy Flórez:** Docente de la Universidad de Cundinamarca. Formación en carreras universitarias (Magíster en Ciencias Económicas, Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos y Administradora de Empresas). Formación en programas para la orientación personal (Master Coach y Coach Educativo Internacional en la Escuela Europea de Coaching –TISOC). Experiencia como Docente universitaria en cátedras de Gestión de Recursos Humanos, Emprendimiento e Innovación; Consultora e investigadora en BioGestión-UNAL; Asesora en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Jefe de Planeación en la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín; y Asistente de investigación en la Universidad de Antioquia. En la actualidad dicto talleres y conferencias para el impulso de acciones de fortalecimiento en relaciones interpersonales, competencias y valores humanos para el emprendimiento y la innovación empresarial.

## 7. Gestión de Mercadeo

7.1. Gestión de marca en pymes: sector floricultor, Región Sabana Centro de Cundinamarca

**EJE TEMÁTICO: *Gestión de Mercadeo*****GESTIÓN DE MARCA EN PYMES: SECTOR  
FLORICULTOR, REGIÓN SABANA CENTRO DE  
CUNDINAMARCA****BRAND MANAGEMENT IN SMES: FLORICULTURE SECTOR,  
SAVANNAH REGIONAL CENTER CUNDINAMARCA****AUTOR(ES)**

Luis Fernando Chaparro Rosas<sup>61</sup>

**Estado de la investigación: Concluida**

---

<sup>61</sup> Luis Fernando Chaparro Rosas. Administrador de empresas. Especialista en gerencia de mercadeo. Magister en Dirección de organizaciones. Magister en Dirección estratégica de mercadeo de mercadeo. Blog de mercadeo [www.mercadeoypymes.blogspot.com](http://www.mercadeoypymes.blogspot.com) consultoría [www.fernandochaparroconsultores.com](http://www.fernandochaparroconsultores.com) Profesor investigador perteneciente al grupo Dopys de chí. Colombia. [fernandochaparror@gmail.com](mailto:fernandochaparror@gmail.com)

## RESUMEN

Las Pymes representan el 96.4% de las empresas en Colombia, siendo entes generadores de empleo en las regiones, constituyen un punto clave de análisis en el desarrollo de esta investigación que se concentra en la gestión de marca. Así mismo, la región Sabana Centro cuenta con el 79% de hectáreas cultivadas, considerándose el centro del sector floricultor en Colombia. Por tanto, este proyecto propone identificar los procesos de gestión de marca en las Pymes de este sector. Para tal fin con el análisis de la gestión de marca, actividades y procesos se establecerán las variables de acción en términos de gestión desde la revisión de literatura soportada en el proceso metodológico. Es importante abordar el tema de gestión de marca dado que entre las causas principales de la desaparición de las pymes en sus primeros años se encuentra la carencia de imagen corporativa, concepto ligado a la gestión de la misma.

Palabras clave: Gestión de marca, Pymes, sector floricultor, Posicionamiento.

## ABSTRACT

SMEs account for 96.4% of companies in Colombia, where authorities create jobs in the regions, are a key point of analysis in the development of this research focuses on brand management. Also, center of the savannah region has 79% of cultivated hectares, considered the center of the flower industry in Colombia. Consequently, this project aims to identify the brand management processes in SMEs in this sector. For this purpose the analysis of brand management, activities, processes and the action variables will be established in terms of management from the literature review supported in the methodological process. Is important to coverage the brand management topic as among the main causes of the fall of SMEs in their early years the lack of corporate image, concept linked to the management of itself.

Key words: Brand management, SMEs, Flower industry, Positioning

## Introducción

---

El marketing requiere de estrategias adecuadas para desarrollar y posicionar un buen producto, adjudicarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de los clientes objetivo (Kotler & Armstrong, 2009). Es por esto que la comunicación debe ser una herramienta estratégica dentro de toda empresa que pretenda estar bien posicionada en el mercado. De hecho se evidencia que a través de la comunicación integral se acerca al mercado la imagen que quiere que tenga la empresa en el mercado, lo que va a permitir un posicionamiento de forma cada vez más competitiva (Briceño & Mejías, 2010). Según Silvana Vale, la tecnología y otros factores han cambiado profundamente la forma en que los consumidores procesan las comunicaciones, y hasta pueden escoger procesarla de la manera que quieran. Por lo tanto la comunicación tiene una gran incidencia en la aceptación o el rechazo de un producto (Vale, 2009).

En el contexto de la comunicación, la marca se constituye en un factor determinante, diferencial, inimitable para crear, comunicar y agregar valor a productos, servicios y empresas con y sin ánimo de lucro involucrando: consumidores, empleados, inversionistas, gobierno y comunidad, quienes reciben valor equitativo, y por tanto satisfacción, convirtiendo el nombre, la Marca, en el vínculo que genera relaciones emocionales, duraderas entre compradores y vendedores (Escobar, 2008).

Por otro lado la región sabana centro se ha convertido en un centro estratégico de negocios no solo para Cundinamarca sino para Colombia. En la actualidad las empresas están desarrollando una competencia más globalizada lo que genera desafíos de mercadeo estratégico encaminados a posicionar productos y servicios cada vez más innovadores que generen valor para los consumidores y que les garanticen a las mi pymes la sostenibilidad en el largo plazo (Camara de Comercio, 2010). Es por esto que la gestión de marca en el mercado actual se convierte en una función vital para la supervivencia de cualquier empresa, al tomar en cuenta que las necesidades y deseos del cliente, se van haciendo cada vez más complejos en un entorno de alta competencia, la empresa además de investigar y desarrollar mejores productos de acuerdo a las expectativas de los clientes también debe fijar novedosas estrategias de diferenciación con el fin de generar y



mantener la cuota de mercado y garantizar su rentabilidad en el largo plazo (Fedesarrollo, 2010).

Si bien la región Sabana centro se encuentra en un proceso emergente, ya se conoce como un punto clave para el desarrollo del sector floricultor del país, concentrando el 85% de las hectáreas cultivadoras de flores en Colombia, sector que representa el 3% de las exportaciones del País (DANE, 2013).

De acuerdo a lo anterior, el presente artículo tiene por objeto identificar los procesos de gestión de marca en las Pymes del sector floricultor en la región sabana centro de Colombia desde el establecimiento y determinación de las acciones en imagen corporativa, arquitectura de marca, posicionamiento y registro.

### **Revisión de la Literatura**

Según la Asociación Americana de Marketing, por sus siglas en inglés AMA, la marca se define básicamente como la combinación de signos, símbolos, términos y diseños para diferenciar un producto o servicio de otro ante los consumidores. Las marcas se basan en el diseño y se fundan en una economía simbólica como herramientas del marketing (Atkin, 2008) estas no se perciben de igual manera por todos los consumidores, es por esto que se debe entender las dimensiones de sus significados y alcances (Cepeda Palacio, 2014).

La marca es parte fundamental de una organización, debido al constante avance en el entorno empresarial, día a día surgen nuevas necesidades en términos de estrategia de marca que se complementan con las demás estrategias de la organización para generar experiencias a los consumidores (Ishtiaq Ishaq, Hussain, Ijaz Asim, & J. Cheema, 2013).

La gestión de marca o Branding en inglés comprende todo el proceso alrededor de la marca que ayuda a identificarla como única en la mente del consumidor por medio de la diferenciación y el posicionamiento. (Hernández, 2012) y desde la construcción de la misma por medio de estrategias creativas (Matanda & Ewing, 2012) A la hora de hablar de Gestión de marca debemos tener en cuenta varios aspectos que serán definidos a continuación:

Cuando hablamos de la imagen corporativa de una empresa, nos referimos a la concepción psicológica que tenemos hacia una entidad en concreto; es decir, si una empresa nos parece buena, mala, si tiene una correcta atención al cliente. Se definiría como la actitud que muestra la empresa conforme a los valores que pretende representar (Escobar Naranjo, 2011). Para lograr la Imagen Corporativa es necesario combinar dos conceptos: Actitud empresarial de los componentes de la entidad e identidad Visual; si uno de los dos elementos que componen esta fórmula falla, hablamos de una mala imagen corporativa. Esto sucede mucho en grandes corporaciones que fallan en ocasiones en su forma de comunicar o falseando la realidad, de acuerdo a lo anterior la imagen corporativa mantiene una estrecha relación con la confianza y es por esto que sus estrategias deben ser fuertes y muy elaboradas (Moraga Torres, 2007).

De la mano de la imagen corporativa se encuentra la arquitectura de Marca definida como la organización jerárquica de las marcas, de este modo, requiere de una mirada holística a la empresa y al mercado con el fin de generar un orden estratégico que acompañe la gestión de marca y fortalezca la imagen corporativa (Alcaide , et al., 2013). Una vez identificada la arquitectura y definida la imagen corporativa debemos entrar a hablar de posicionamiento de marca.

El posicionamiento se define como la capacidad de ubicar mentalmente un objeto en un lugar determinado y un proceso de comparación con otros, lo cual establece ciertos criterios de referencia que facilitan los procesos mentales del consumidor (Serralvo & Tadeu Furrier, 2005) El posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Su concepto se popularizó desde la perspectiva comunicativa, concretamente publicitaria, con Al Ries y Jack Trout que lo describen como un proceso creativo (Ries & Trout, 1986). Según estos autores el posicionamiento se da por la necesidad de la mente de organizar todos los mensajes a los que estamos expuestos diariamente, además, en la mente del consumidor se encuentran las fortalezas y debilidades de una marca, características básicas de las que dependerá el posicionamiento (Trout & Ries, 2014). Entendiendo la importancia de la gestión de marca y todas las ventajas que los procesos relacionados con esta traen a las empresas se continua con el objeto de estudio de

esta investigación destacando los rasgos relevantes de las pymes, partiendo de su aporte a la sociedad a nivel mundial como aparece en el informe consejo empresarial mundial para el desarrollo sostenible en donde se indica que la pobreza sigue siendo un desafío importante para el desarrollo sostenible, la seguridad ambiental, la estabilidad global y un mercado verdaderamente global. La clave para el alivio de la pobreza es lograr que la empresa llegue a la mayoría de la población ( WBCSD, SNV, 2009) es por esto que las Pymes son una fuente importante de ingresos y empleos de la clase media y un estamento estabilizador en cualquier sociedad (Solimano, Pollack, Wainer, & Wurgaft, 2009).

Según informe del observatorio de redes empresariales de Barrabés América, 2011, en América latina existen 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas, las mismas que generan el 88% del total de empleos frente a un 10% que avivan las grandes compañías. Las pymes en América Latina representan el 90% del total de las empresas establecidas en la región y son las principales creadoras de empleo, son empresas que están vinculadas casi totalmente al mercado interno, además, las pymes son muy heterogéneas por lo cual resulta muy complicado establecer políticas que incentiven el desarrollo de las mismas (CEPAL, BID Y OEA, 2011). En Colombia, especialmente en la región sabana centro, foco de esta investigación se registró 9.394 empresas en la Cámara de Comercio durante el 2006 lo cual constituye el 44,2% de las empresas registradas del Departamento de Cundinamarca, de estas, las Microempresas representan el 92,3%, 8.668 empresas, las Pymes que son nuestro universo de estudio representan el 7,1%, es decir 657 empresas, y la gran empresa en la región Sabana Centro constituye el 0.6% (Camara de Comercio de Bogotá, 2008) En la región, para que haya gestión de marca hay que estructurar el territorio como un lugar propicio para el intercambio entre empresarios locales, instituciones educativas, financieras y la administración pública. Esto va a dar lugar a la formación de empresarios potenciales y organización de servicios de comercialización y exportación de productos locales (López, 2012). La marca como asociación del nombre del territorio a una serie de cualidades de carácter positivo, además fomenta la identidad territorial de los que viven y comercian en el lugar. (Escobar y González, 2013). En cuanto al sector según el informe de resultados del censo de fincas productoras de flores:

“La Sabana de Bogotá se ha convertido en el centro de ubicación del sector floricultor de Colombia, el cual desde hace varias décadas constituye uno de los sectores de la economía colombiana con importante presencia en el mercado internacional, representando el 14% de la producción mundial en el año 2004 y con un peso cercano al 3% de las exportaciones Colombianas” (DANE, 2013).

Del total de hectáreas cultivadas en Colombia el 85% se encuentra en Cundinamarca, de los cuales el 79% se encuentra en la región sabana seguido por Antioquia con el 12%, generando alrededor de 95.000 empleos directos e indirectos. La producción y exportación está liderada por las rosas con un 48%, seguido de los claveles y mini claveles con un 24% y los crisantemos con un 4% Según ASOCOLFLORES (DANE, 2013). En la región sabana centro hay 3207 hectáreas cultivadas de las cuales 1699 están destinadas para el sector floricultor, y están distribuidas como lo indica la siguiente tabla:

Municipios	Hectáreas Cultivadas	Hectáreas cultivadas en flores	Proporción: Ha Flores/ Ha Cultivadas
Total	3207	1699	53,00%
Tocancipá	760	387	50,90%
Chía	416	256	61,50%
Tenjo	305	182	59,70%
Sopó	401	158	39,40%
Nemocón	359	157	43,70%
Cajicá	225	138	61,30%
Cota	226	122	54,00%
Gachancipá	170	96	56,50%
Zipaquirá	140	73	52,10%
Tabio	117	72	61,50%

**Tabla 1 Áreas cultivadas en la región Sabana Centro Fuente:**

Elaboración propia a partir de (DANE, 2013)

## PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles son las actividades de gestión de marca en las pymes del sector de la flores de la región sabana centro como parte de la estrategia de marketing para la consolidación de negocios competitivos y sostenibles?

## OBJETIVO GENERAL

Identificar los procesos de gestión de marca en las pymes del sector floricultor en la región sabana centro.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar las acciones de imagen corporativa
- Establecer las acciones de arquitectura de marca
- Determinar las acciones de posicionamiento de marca
- Establecer las acciones de registro de marca
- Que se realizan en el marco de los procesos de gestión de marca en las pymes del sector floricultor en la región sabana centro de Colombia.

### **Metodología:**

Con base en los objetivos de investigación, el presente estudio corresponde a un diseño descriptivo correlacional porque identifica, especifica y caracteriza los atributos en el tema de investigación y su interrelación. Por medio de la descripción se orienta la delimitación de los hechos que conforman el estudio de investigación para establecer las dimensiones de la gestión de marca y las características de las unidades investigadas para así describir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (Martínez Carazo, 2006).

Como técnica de investigación propuesta se utilizara la encuesta; siendo una técnica pertinente para caracterizar variables de interés dentro de una perspectiva cuantitativa. El éxito de la encuesta dependerá de la calidad y la cantidad de información recogida por parte del encuestador a la muestra previamente establecida (Jany Castro J. N., 2005) La aplicación de la encuesta se realizara a un conjunto de pymes en el sector floricultor tal como se describe a continuación.

De acuerdo a los objetivos de la investigación, la población a estudiar se encuentra constituida por todas las Pymes productoras de flores bajo invernadero y a cielo abierto.

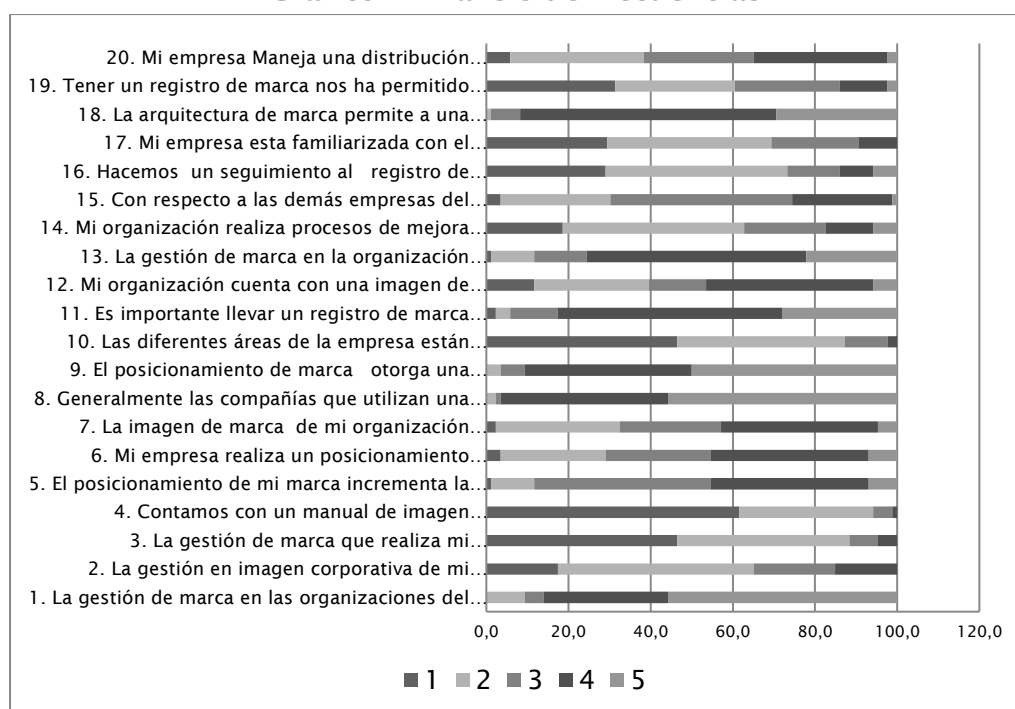
Según Asocolflores (2012), la composición de mercado por región se encuentra conformado por 415 empresas que de mayor a menor, se encuentran en los municipios de Tabio, Tenjo, Zipaquirá, Tocancipá,

Chía, Cajicá, y Nemocón. Para estimar el número de encuestas necesarias se hizo el cálculo del tamaño muestral teniendo en cuenta el universo de 415. En este caso, se propuso encuestar un tamaño de 83 empresas calculadas con un margen de confianza del 95% y un nivel de error del 5% (Jany Castro J. N., 2005). Como técnica de muestreo, se realizó un muestreo no probabilístico por cuotas, que consiste en la elección aleatoria estratificada con características en común (Castejon, 2015). Por tanto, las encuestas se aplicaron de la siguiente forma: El Instrumento del estudio se realizó a partir de la revisión de la literatura y siendo validado también por expertos. En el capítulo de resultados se encontró que la correlación de las 20 preguntas manejadas en el instrumento es altamente consistente con una puntuación en el Alfa de Crombach de 0,900 lo cual nos permite desarrollar este apartado dividido en dos partes claves para el análisis de la información obtenida: Análisis descriptivo y análisis factorial.

### Análisis descriptivo

A continuación se presenta el análisis descriptivo de los principales hallazgos obtenidos a partir del estudio por medio de un gráfico de frecuencias y analizando los comportamientos principales de las variables:

**Gráfico 1 Análisis de frecuencias**



Fuente: Elaboración propia

Se observa que las principales afirmaciones calificadas con importancia baja en gestión de marca son las relacionadas con temas corporativos en la organización, alineación con los objetivos, involucramiento de las áreas y utilización de herramientas. Por el contrario las afirmaciones calificadas con importancia alta giran en torno al posicionamiento de marca de la empresa, diferenciación y reconocimiento que conlleva un proceso de gestión de marca. Para profundizar en el análisis descriptivo se analiza el comportamiento de las variables de la siguiente forma:

### Análisis Factorial

En primer lugar se habilitó la posibilidad de hacer análisis factorial, esto con el fin de condensar las variables representativas de la investigación mediante el cumplimiento de diferentes supuestos. La prueba de esfericidad de Bartlett que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas obtuvo un valor de 0,00 con lo cual es posible aplicar el análisis factorial; en segundo lugar, el test KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) que relaciona los coeficientes de correlación obtuvo un valor de 0,842. El análisis de KMO refiere que cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test, implica que la relación entre las variables es alta. Si  $KMO \geq 0.9$ , el test es muy bueno; notable para  $KMO \geq 0.8$ ; mediano para  $KMO \geq 0.7$ ; bajo para  $KMO \geq 0.6$ ; y muy bajo para  $KMO < 0.5$ . Una vez validados los supuestos, se realiza el análisis factorial tal como se muestra en la siguiente tabla:

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,303	36,517	36,517	7,303	36,517	36,517	3,761	18,804	18,804
2	1,778	8,891	45,408	1,778	8,891	45,408	3,087	15,434	34,238
3	1,667	8,333	53,741	1,667	8,333	53,741	2,251	11,256	45,494
4	1,172	5,862	59,603	1,172	5,862	59,603	2,019	10,097	55,591
5	1,090	5,451	65,054	1,090	5,451	65,054	1,682	8,410	64,001
6	1,026	5,131	70,185	1,026	5,131	70,185	1,237	6,184	70,185
7	,854	4,272	74,457						

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
(...) 20	,156	,779	100,000						

**Tabla 2 Varianza total explicada**

Fuente: Elaboración propia

Los resultados sugieren 6 dimensiones, que fueron categorizadas por el autor en función de sus rasgos comunes obteniendo el nombre de cada dimensión así:

- Actitud empresarial frente al desarrollo de la imagen corporativa
- Comunicación y posicionamiento de marca
- Actividades corporativas de gestión de marca
- Diferenciación de marca
- Registro de marca
- Organización jerárquica por producto

Estas variables se encuentran soportadas desde la revisión de literatura planteada al principio de la investigación como se explica a continuación:

Entendiendo que la gestión de marca comprende todo el proceso alrededor de esta, el cual ayuda a identificarla como única en la mente del consumidor por medio de la diferenciación y el posicionamiento. (Hernández, 2012) Soportamos la Investigación desde las dimensiones 2 y 4 encontradas en la matriz de componentes rotados.

De igual forma, la investigación en sus dimensiones 1, 3 y 6 confirma que cuando hablamos de imagen corporativa de una empresa, nos referimos a la concepción psicológica que tenemos hacia una entidad en concreto. Se define así, como la actitud que muestra la empresa conforme a los valores que pretende representar (Escobar Naranjo, 2011). Para lograr la Imagen Corporativa es necesario combinar dos conceptos: actitud empresarial de los componentes de la entidad e Identidad Visual; que a su vez acompañados de la arquitectura de Marca permiten generar un orden estratégico que guiará la marca y fortalecerá la imagen corporativa (Alcaide , et al., 2013).



Finalmente en la dimensión 5 se resalta la importancia de realizar el registro de marca para competir de forma eficaz, presentando entre muchas otras las siguientes ventajas frente a la competencia: Diferenciación, impedir que otros intenten registrar una marca similar y prioridad frente a terceros que quieran registrar su marca en otros países (Carlos J. Torelli, 2012)

## Conclusiones

Esta investigación analiza las actividades realizadas por las pymes del sector floricultor en la región sabana centro en términos de gestión de marca, entendiendo que la mayoría de estas empresas tienden a desaparecer en sus primeros años de vida por la carencia en la gestión de imagen corporativa e identidad de la misma (Angél, 2010). Para ello, se consideran seis dimensiones como posibles puntos de acción para iniciar y acompañar los procesos en torno a una correcta gestión de marca los cuales serán expuestos a continuación en relación con los objetivos iniciales de la investigación:

En el desarrollo de la investigación principalmente se buscó identificar aquellos procesos de gestión de marca en las pymes del sector floricultor de la región sabana centro, desde las variables encontradas como principales puntos de acción en la revisión de literatura, teníamos inicialmente: imagen corporativa, arquitectura de marca, posicionamiento de marca y registro de marca, estas fueron corroboradas en el trabajo de campo que permitió establecer y determinar seis dimensiones de acción para las pymes que deseen desarrollar procesos más sólidos en gestión de marca.

En cuanto al objetivo que buscaba determinar las acciones de imagen corporativa se determinó que la actitud empresarial (dimensión 1) es clave en el establecimiento de procesos y actividades que hagan acompañamiento y seguimiento, desde el involucramiento de todas las áreas hasta el análisis y observación de las actividades realizadas en imagen corporativa por la competencia. Esto permitirá establecer lazos entre los consumidores y las empresas, sus productos, servicios, visiones y valores (Villagra & López, 2012).

Se estableció de igual forma según el segundo objetivo específico que las acciones que se derivan de la arquitectura de marca, como la organización jerárquica de producto (6ta dimensión) están estrechamente ligadas al establecimiento de la imagen corporativa de la empresa y que por tanto aquellas herramientas como el manual de imagen corporativa serán de apoyo para el fortalecimiento de la misma.

En términos del objetivo que buscaba encontrar las acciones de posicionamiento de marca y comunicación (2da dimensión) se determinó que aquellas empresas que buscan a través del manejo de la imagen corporativa resaltar sus atributos, brindar valor y persuadir al consumidor adquieren mayor fuerza ante el mercado, convirtiéndose estas actividades en puntos clave de acción en la gestión.

Asimismo, el proceso de registro de marca (5ta dimensión) y el establecimiento de sus acciones como cuarto objetivo de la investigación demostró que esta es una actividad que ayuda a evitar confusiones en la mente del consumidor frente a la competencia, así como evitar la competencia desleal por no soportar la existencia de una marca como única.

Entendiendo que la marca es un intangible de gran valor para las empresas debido al constante avance del entorno empresarial, todas las actividades que se realicen en torno al proceso de Gestión soportadas en las 6 dimensiones establecidas previamente complementaran las estrategias de la organización y generaran experiencias ante los consumidores (Ishtiaq Ishaq, Hussain, Ijaz Asim, & J. Cheema, 2013) además de ayudar a identificarla como única en la mente del consumidor por medio de la diferenciación (4ta dimensión) y el posicionamiento (Hernández, 2012). Los hallazgos encontrados en este proyecto corroboran las variables iniciales establecidas en la revisión de literatura como se ha expuesto anteriormente, sin embargo a través de esta investigación hemos complementado las variables desde las dimensiones de las cuales solo nos resta por nombrar la 3ra dimensión correspondiente a las actividades corporativas de gestión de marca que si bien está ligada a la actitud empresarial nos presenta un contexto a través de los procesos de la organización, a partir del establecimiento de una arquitectura de marca y su proceso de registro, hasta la evaluación interna desde los objetivos de la empresa y externa desde la percepción del consumidor.

En cuanto a las limitaciones de la investigación se encontró la dificultad en la aplicación del instrumento debido a que esperaba realizarse vía electrónica porque que el desplazamiento a la región Sabana Centro ampliaría los tiempos y demoraría la consecución de resultados, la respuesta por este medio fue casi nula, por lo cual se procedió a realizar el trabajo de campo personalmente.

Recomendamos de igual forma contemplar la posibilidad de ampliar este estudio en gestión de marca a otros sectores de la economía colombiana en los que las pequeñas y medianas empresas posean una presencia fuerte y desarrollen región y país desde su gestión.

Al ser el sector floricultor fuerte en la economía nacional a nivel de producción y exportaciones este estudio implica para el mercadeo un avance en términos de acercamiento a las pymes y al apoyo del desarrollo regional, que no solo traerá implicaciones nacionales sino internacionales a nivel de exportación y diferenciación nacional.

Finalmente, se propone profundizar el análisis desde las seis variables propuestas, orientándolo hacia la imagen corporativa debido a la relación fuerte que se estableció con los otros puntos clave de acción y como conlleva esta misma a la diferenciación y posicionamiento de marca que debe ser la clave en la gestión de cada organización.

## **Bibliografía**

Carlos J. Torelli, A. Ö. (2012). Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibil. *Journal of marketing*, 92-108.

Castejon, J. L. (2015). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante: ResearchGate.

CEPAL, BID Y OEA. (2011). *Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social una mirada desde las Pymes*. Santiago de Chile.

Cepeda Palacio, S. D. (2014). Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia. *Entramado*, 129.

Clemente Tiemblo, A. (2014). Branding means business. Mk - Marketing más Ventas, 26-33.

DANE. (2010). INFORME DE RESULTADOS Censo de fincas productoras de flores en 28 municipios de la Sabana de Bogotá y Cundinamarca. Bogotá.

Davies, B., & Harré, R. (2007). Posicionamiento: La producción discursiva de la identidad. Athenea Digital , 242-259.

Escobar Naranjo, S. (2011). Imagen de marca. ICESI.

Escobar, S. (2008). La equidad de Marca, una estrategia para crear y agregar valor. Universidad del Valle.

Fajardo, O. (2015). El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. PlanUBA.

Fedesarrollo. (2010). Modelo Económico y social para Cundinamarca. Bogotá.

Fornelli, A., & Olaf Sánchez, J. (2013). Branding para la pequeña y mediana empresa. CULCyT, 51.

Hernández, R. (2012). Branding sustentable. Rev. del centro de investigación Mexico, 96.

Hynes, N. (2009). Colour and meaning in corporate logos: An empirical study. Journal of Brand Management, 545-555.

Ishtiaq Ishaq, M., Hussain, N., Ijaz Asim, A., & J. Cheema, L. (2013). Brand equity in the pakistani hotel. RAE- Revista de administración de empresas, 284-295.

Jany Castro, J. N. (2005). Investigación integral de mercados. Mac Graw-Hill.

Jany Castro, J. N. (2005). Investigación integral de mercados: Decisiones sin incertidumbre. Bogotá: Mc Graw Hill.

John, B. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 879-906.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2009). *Mercadotecnia* 8va edición. México: Prentice Hall.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 165-193.

Matanda, T., & Ewing, M. T. (2012). The process of global brand strategy development and regional implementation. *International Journal of Research in Marketing*, 5-12.

Moraga Torres, E. (2007). Construcción de la confianza del consumidor hacia la banca en internet: un análisis de los factores de la imagen corporativa. *Estudios de administración*, 23-45.

Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning, the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.

Seo, S-D University of Nevada Las Vegas, United States. (2013). An anatomy of corporate identity system in design education. *International Journal of Design Education* Volume 7, 65-85.

Serralvo, F., & Tadeu Furrier, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y España. *Galega de Economía*, vol 14.

Solimano, A., Pollack, M., Wainer, U., & Wurgaft, J. (2009). Chile y la experiencia internacional. *Microempresas, Pyme y desarrollo económico*, 5.

Trout, J., & RiesA. (2014). *Posicionamiento: la batalla por su mente (resumen)*. Mahs Team System, 3.

Vale, S. (2009). La comunicación en el Marketing. *Visión Gerencial*, Año 6, Num 2, 199.

Villagra, N., & López, *Communication & Society*, 198.

## Autor

### Luis Fernando chaparro Rosas

Administrador de empresa. Especialista en gerencia de mercadeo. Magister en dirección estratégica de mercadeo. Magister en Dirección de organizaciones. Tres años en grupos de investigación. Grupo Dopys extensión Chía. Líder semillero Sime. (Sistema de investigación de mercadeo).

Director del blog marketing para pymes.  
[www.mercadeoypymes.blogspot.com](http://www.mercadeoypymes.blogspot.com)

Director empresa de consultoría.  
[www.fernandochaparroconsultores.com](http://www.fernandochaparroconsultores.com)

## 8. Gestión pública y Equidad Social

8.1. Incidencia del presupuesto general de la nación frente a la ejecución presupuestal de los municipios de categoría sexta de la región de Sumapaz (Arbeláez-Pasca)

8.2. Incidencia del presupuesto general de la nación frente a la ejecución presupuestal de los municipios de categoría sexta de la región de Sumapaz (san Bernardo - Venecia)

---

***EJE TEMÁTICO: Gestión Pública y Equidad Social***

**INCIDENCIA DEL PRESUPUESTO GENERAL DE LA  
NACIÓN FRENTE A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE  
LOS MUNICIPIOS DE CATEGORIA SEXTA DE LA  
REGION DEL SUMAPAZ  
(ESTUDIO DE CASO: ARBELAEZ- PASCA)  
PERIODO 2014-2015**

**IMPACT OF THE GENERAL BUDGET OF THE NATION FROM  
THE BUDGETARY EXECUTION IN THE MUNICIPALITIES OF  
CATEGORY SIX IN SUMAPÁZ REGION (CASE STUDY: ARBELÁEZ  
PASCA)  
TIME FRAME 2014-2015**

**AUTORES**

Nadia Merley Amador<sup>62</sup>  
Cindy Yessenia Najas González<sup>63</sup>

Estado de la investigación: Concluida

---

<sup>62</sup> Estudiante Pregrado Contaduría Pública. Universidad de Cundinamarca, Colombia naya018@hotmail.com

<sup>63</sup> Estudiante Pregrado Contaduría Pública. Universidad de Cundinamarca, Colombia cindyessenia@hotmail.com



## RESUMEN

El sistema presupuestal colombiano está enfocado en el fortalecimiento del país, con el fin de que la administración de los recursos logre un avance progresivo y de crecimiento para la población en general, por ello se crea una política de descentralización la cual le otorga facultad a los entes territoriales para que ejecuten y administren los recursos de manera que estos logren garantizar las necesidades de la población que tiene a su cargo y cumplan con los fines del estado, velar por el crecimiento en todos los aspectos socio-económicos.

El presupuesto de la nación se ha visto afectado a lo largo del tiempo por factores que han incidido significativamente en la captación de los recursos y por consiguiente impactan directamente los recursos asignados por el Sistema General Participaciones a los entes territoriales, en este caso el estudio en cuestión de los municipios de Arbeláez y Pasca; municipios pertenecientes a la categorización sexta de la región del Sumapaz asignados de esta manera por la ley 617 de 2000, de esta manera la administración que le de cada municipio a los recursos asignados tanto de libre como de específica destinación por parte del *Sistema General de Participaciones* es fundamental en el desarrollo y fortalecimiento de la población.

Palabras claves: SGP-Sistema General de Participaciones, presupuesto de la nación, presupuesto público, recursos, ejecución presupuestal.

## ABSTRACT

The Colombian budget system is focused on strengthening the country, with the purpose that the management of resources to achieve a progressive and growth for the general population, so a decentralization policy is created breakthrough which gives power to regional authorities to execute and manage resources so that they manage to ensure the needs of the population that is responsible and comply with the purposes of the state, ensuring growth in all socio-economic aspects.

The budget of the nation has been affected over time by factors that have had a significant impact in attracting resources and therefore directly impact the resources allocated by the General System of Participation to local authorities, in this case study question of the municipalities of Arbeláez and Pasca; municipalities in the sixth categorization of the region of Sumapaz, assigned by law 617 of 2000, that's why the administration that each municipality to resources allocated both free as specific destination by the General System of Participations it is essential in the development and strengthening of the population.

Keywords: GSP General System of Participations, the national budget, State budget, resources, budget execution.

## INTRODUCCIÓN

Colombia es un estado social de derecho, el cual está organizado de manera descentralizada y con autonomía de sus entes territoriales. Para el sostenimiento de cada uno de estos territorios se hace necesario la formulación anual del presupuesto de rentas y ley de apropiaciones, el cual contempla la totalidad de los gastos que el estado pretende realizar durante su vigencia fiscal respectiva, de allí, que se implementa un sistema presupuestal el cual es un conjunto de herramientas dirigido a organizar la información financiera en los entes públicos para optimizar la utilización de los recursos y la satisfacción de las necesidades de la población.

La Constitución Política de Colombia de 1991 crea El Sistema General de Participaciones (SGP) en sus artículos 356-357 y reglamentado en el acto legislativo 01 de 2001 y la Ley 715 de 2001, que dicta proveer recursos por parte de la nación a los departamentos, distritos y municipios, para financiar los servicios a su cargo, primordialmente el servicio de educación, la salud, agua potable, saneamiento, cultura y recreación, entre otros. Estos recursos son asignados con destinación específica o de libre destinación.

Por lo anterior se tiene como objetivo principal analizar la incidencia que tiene la variación de presupuesto general de la Nación en las ejecuciones presupuestales de los municipios de Arbeláez y Pasca, de

categoría sexta, de la región del Sumapaz, así pues, cómo las administraciones territoriales, gestionan y administran los recursos de libre y específica destinación con el fin de comparar las variaciones de dichas asignaciones y a su vez evaluar la gestión de las mismas, basando los estudios en el sistema presupuestal de los diferentes municipios a evaluar, permitiendo así conocer la eficiencia de dicha administración con el enfoque de alcanzar objetivos y metas económicas deseables en beneficio y bienestar de la población que conforma cada municipio.

De esta manera la descripción del problema corresponde a que el presupuesto general de la nación, a lo largo del tiempo ha venido sufriendo grandes cambios por las mismas estructuras dadas en el país desde las políticas tanto fiscales, monetarias y cambiarias que son un factor importante e influyente en las decisiones del mismo, de esta manera los factores que inciden se ven reflejados en la asignación de los recursos particularmente a los entes territoriales, según lo correspondiente a los porcentajes de asignación ya estipulados, por ello se puede ver reflejado el impacto que tiene la asignación de dicho presupuesto en los mismos. Los municipios tienen una categorización específica de acuerdo a las características de población, recursos fiscales, Importancia económica y situación geográfica que tenga cada uno, los municipios de Arbeláez y Pasca se encuentran en la categorización sexta, es decir sus características no manejan proporciones amplias referente a las demás categorizaciones, partiendo de ahí, la asignación de los recursos provenientes del estado por parte del Sistema General de Participaciones, no se ejecutan de la misma manera que los demás municipios por la posición en la que se encuentran es decir el porcentaje de asignación es menor, por lo cual y a través de la descentralización que se dio a lo largo del tiempo los municipios debe administrar sus recursos idóneamente, permitiendo que tanto los recursos propios como los que se le son asignados deben propender por el bienestar de la población teniendo en cuenta dichos factores de incidencia probablemente afectarán los recursos que les serán asignados.

## **METODOLOGÍA**

Se llevó a cabo una investigación de tipo deductivo e inductivo con el fin de realizar un Análisis de la incidencia del presupuesto general de la nación frente a la ejecución presupuestal de los municipios de Arbeláez y pasca, municipios de categoría sexta de la región del Sumapaz.

Con el propósito de partir de lo general a lo particular como es el análisis de la asignación de recursos por parte del presupuesto de la nación y llegar al análisis de los recursos asignados a los municipios, así mismo, Las técnicas de recolección de la información y el análisis de la información; así como el procesamiento de la información recolectada, se realizó mediante la reunión selección y análisis de los datos obtenidos por medio de, fuentes primarias; recolección de los documentos directamente en las alcaldías de los municipios objeto de estudio y secundarias; obtenidas por otras fuentes tales como bibliotecas y centros de obtención de información presupuestal.

Instrumento de análisis; Con el fin de llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos se utilizarán diferentes indicadores financieros que permitirán determinar en periodos de tiempo como lo es el 2014 y 2015, la asignación de recursos hacia los municipios, de igual manera las ejecuciones presupuestales asumidas. Partiendo de la información contenida en el sistema presupuestal tales como; Plan de desarrollo vigente, Ejecución presupuestal del 2014 y 2015, Estatuto de rentas, Decreto de liquidación del presupuesto 2016, Presupuesto general de la Nación, así como el análisis y comprensión de cada ejecución.

## **OBJETO DE ESTUDIO**

Se analizaron los municipios de Pasca y Arbeláez pertenecientes al departamento de Cundinamarca, municipios correspondientes a la categoría sexta en la región del Sumapaz, al cumplir con los requisitos exigidos por la ley para esta categoría, y que son la muestra correspondiente para llevar a cabo la aplicación de la investigación después de tomar la población objeto que son los 9 municipios de categorización sexta en el Sumapaz y realizar la aplicación de la fórmula del muestreo, que por consiguiente permiten hacer el comparativo de los mismos ya que cuentan con características similares que los hacen semejantes.

TEORIA MUESTRAL	
POBLACIÓN	9
MUESTRA	2
NIVEL DE CONFIANZA	95%
MARGEN ERROR	8%

Tabla

2.

### Caracterización Municipio de Pasca

FUENTE: Teoría básica del muestreo

ELABORADO POR: Las Autoras

Los Datos anteriores fueron obtenidos a través de la aplicación de la fórmula básica del muestreo con el fin de obtener; la muestra, el nivel de confianza, y el margen de error de la Investigación en cuestión.

FICHA DE CARACTERIZACIÓN	
DEPARTAMENTO	CUNDINAMARCA
MUNICIPIO	PASCA
CODIGO DANE	25535
CODIGO CHIP	213525535
REGIÓN	CENTRO ORIENTE
SUBREGIÓN	SUMAPAZ
CATEGORIA	6
TOTAL POBLACION(DANE)	12,175
ICLD SEGÚN CERTIFICACIÓN LEY 617 DE 2000 (Miles de pesos) 2014	\$ 1,730,016
EXTENSION Km <sup>2</sup>	277

**Tabla 3. Caracterización Municipio de Pasca**

Fuente DANE. Elaborado por las autoras

## RESULTADOS

Partiendo de lo mencionado anteriormente y al realizar los respectivos análisis financieros con el fin de determinar la incidencia del presupuesto general de la nación en los municipios de categoría sexta se obtienen los siguientes resultados:

COMPOSICIÓN PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACIÓN 2014-2015				
MILES DE MILLONES DE PESOS				
CONCEPTO	2015	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
FUNCIONAMIENTO	119.312	112.133	7179	6,40%
Gastos de Personal	25.083	23.365	1718	7,35%
Gastos Generales	7.371	7.684	-313	-4,07%
TRANSFERENCIAS	86.858	81.084	5774	7,12%
SGP	30.611	28.876	1735	6,01%
Pago Mesadas Pensionales	34.063	31.846	2217	6,96%
Régimen Contributivo CREE	6.324	6.233	91	1,46%
Universidades Sin Pensiones	2.425	2.351	74	3,15%
Fondo Prestaciones Magisterio sin Pensiones	1.520	1.430	90	6,29%
Resto de Transferencias	11.915	10.348	1567	15,14%
Operación Comercial	1.767	1.702	65	3,82%
DEUDA	48.903	42.452	6451	15,20%
INVERSIÓN	46.177	46.822	-645	-1,38%
TOTAL	216.159	203.109	13050	6,43%
TOTAL SIN DEUDA	167.256	160.657	6599	4,11%

**Tabla 4. Variación del Presupuesto General de la Nación SGP.**

Fuente: Presupuesto General de la Nación, periodo 2014-2015.

(Tabla 4) Corresponde al resultado de las variaciones en el presupuesto general de la nación, respecto de la asignación de los recursos del *Sistema General de Participaciones*

MUNICIPIO DE PASCA NIT. 890680154-1				
COMPARATIVO INGRESOS SGP (EN MILES DE PESOS)				
CONCEPTO	2015	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
S.G.P PROPÓSITO GENERAL DE LIBRE DESTINACIÓN	687.936.324	751.022.687	(63.086.363)	-8,40%
S.G.P EDUCACIÓN	265.231.037	237.599.725	27.631.312	11,63%
S.G.P SALUD	1.941.111.224	1.807.122.322	133.988.902	7,41%

<b>MUNICIPIO DE PASCA NIT. 890680154-1</b>				
<b>COMPARATIVO INGRESOS SGP (EN MILES DE PESOS)</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
S.G.P ALIMENTACIÓN ESCOLAR	42.487.403	39.639.354	2.848.049	7,18%
S.G.P AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	499.160.155	489.058.758	10.101.397	2,07%
S.G.P DEPORTE Y RECREACIÓN	63.848.924	63.747.668	101.256	0,16%
S.G.P CULTURA	47.886.694	47.810.749	75.945	0,16%
S.G.P RESTO LIBRE INVERSIÓN	892.016.772	918.409.075	(26.392.303)	-2,87%
S.G.P PRIMERA INFANCIA	39.459.417	-	39.459.417	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>2.899.184.854</b>	<b>2.684.978.576</b>	<b>214.206.278</b>	<b>7,98%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.479.137.950</b>	<b>4.354.410.338</b>	<b>124.727.612</b>	<b>2,86%</b>

**Tabla 5. Variación Ingresos Recibidos por SGP 2014-2015.**  
**Municipio de Pasca.**

Fuente: Ejecuciones presupuestales- Municipios de pasca, periodo 2014-2015.Elaborado por; las Autoras

<b>MUNICIPIO DE ARBELAEZ NIT. 800.093.386-8</b>				
<b>COMPARATIVO INGRESOS SGP (EN MILES DE PESOS)</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
S.G.P PROPÓSITO GENERAL DE LIBRE DESTINACIÓN	651.220.968	737.756.323	(86.535.355)	-11,73%
S.G.P EDUCACIÓN	415.236.077	391.276.214	23.959.863	6,12%
S.G.P SALUD	1.139.530.074	1.088.853.546	50.676.528	4,65%
S.G.P ALIMENTACIÓN ESCOLAR	32.227.595	31.038.037	1.189.558	3,83%

MUNICIPIO DE ARBELAEZ NIT. 800.093.386-8					
COMPARATIVO INGRESOS SGP (EN MILES DE PESOS)					
CONCEPTO	2015	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	
S.G.P AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	398.535.680	323.823.083	74.712.597	23,07%	
S.G.P DEPORTE Y RECREACIÓN	75.232.119	67.650.358	7.581.761	11,21%	
S.G.P CULTURA	56.424.091	50.737.770	5.686.321	11,21%	
S.G.P RESTO LIBRE INVERSIÓN	879.034.557	773.868.624	105.165.933	13,59%	
S.G.P PRIMERA INFANCIA	39.505.426	-	39.505.426	100,00%	
TOTAL	2.156.691.062	1.953.379.008	203.312.054	10,41%	
TOTAL	3.686.946.587	3.465.003.955	221.942.632	6,41%	

**Tabla 6. Variación Ingresos Recibidos por SGP 2014-2015. Municipio de Arbeláez.**

Fuente: Ejecuciones presupuestales- Municipio de Arbeláez, periodos 2014-2015. Elaborado por; las Autoras

(Tabla 5 y 6), Resultado de las variaciones año a año de los municipios de Arbeláez y Pasca relacionado con la asignación de recursos por parte del sistema general de participaciones en cuanto al propósito de libre destinación y de destinación específica.

COMPARACIÓN DE INGRESOS SGP ENTRE PASCA Y ARBELAEZ (MILES DE PESOS)		
CONCEPTO	2015	
	ARBELAEZ	PASCA
S.G.P PROPÓSITO GENERAL DE LIBRE DESTINACIÓN	-11,73%	-8,40%
S.G.P EDUCACIÓN	6,12%	11,63%
S.G.P SALUD	4,65%	7,41%
S.G.P ALIMENTACIÓN ESCOLAR	3,83%	7,18%



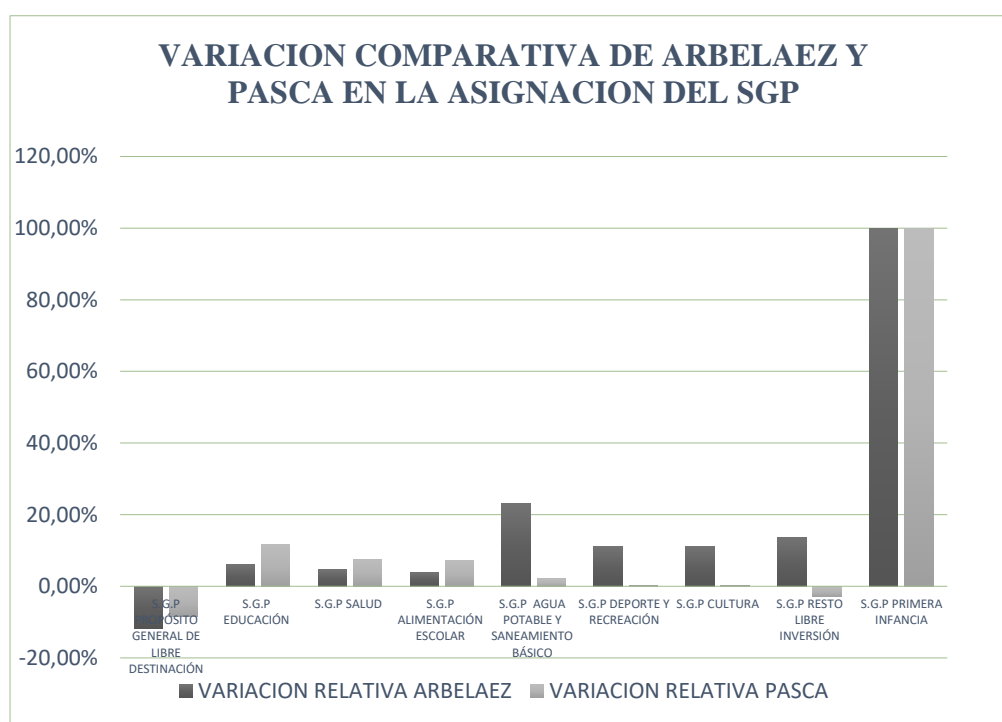
COMPARACIÓN DE INGRESOS SGP ENTRE PASCA Y ARBELAEZ (MILES DE PESOS)		
CONCEPTO	2015	
	ARBELAEZ	PASCA
S.G.P AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	23,07%	2,07%
S.G.P DEPORTE Y RECREACIÓN	11,21%	0,16%
S.G.P CULTURA	11,21%	0,16%
S.G.P RESTO LIBRE INVERSIÓN	13,59%	-2,87%
S.G.P PRIMERA INFANCIA	100,00%	100,00%
TOTAL	-11,73%	-8,40%

**Tabla 7. Comparación Porcentual- ingresos del SGP municipios de Arbeláez y Pasca en el año 2015.**

Fuente; Presupuesto público Municipios de Arbeláez y pasca, periodos 2014-2015.

(Tabla 7) resultado porcentual de la comparación realizada frente a cada municipio en las asignaciones totales por parte del Sistema General de Participaciones.

**Grafica 1. Comparativo Arbeláez y Pasca asignación SGP**



Fuente: Ejecuciones presupuestales de 2014 y 2015, Arbeláez y pasca  
Elaborado; Por las autoras

(Grafica 1) corresponde a las variaciones comparativas entre los municipios en cuanto a la asignación de recursos.

### Municipio de PASCA

#### Ejecuciones destinación específica

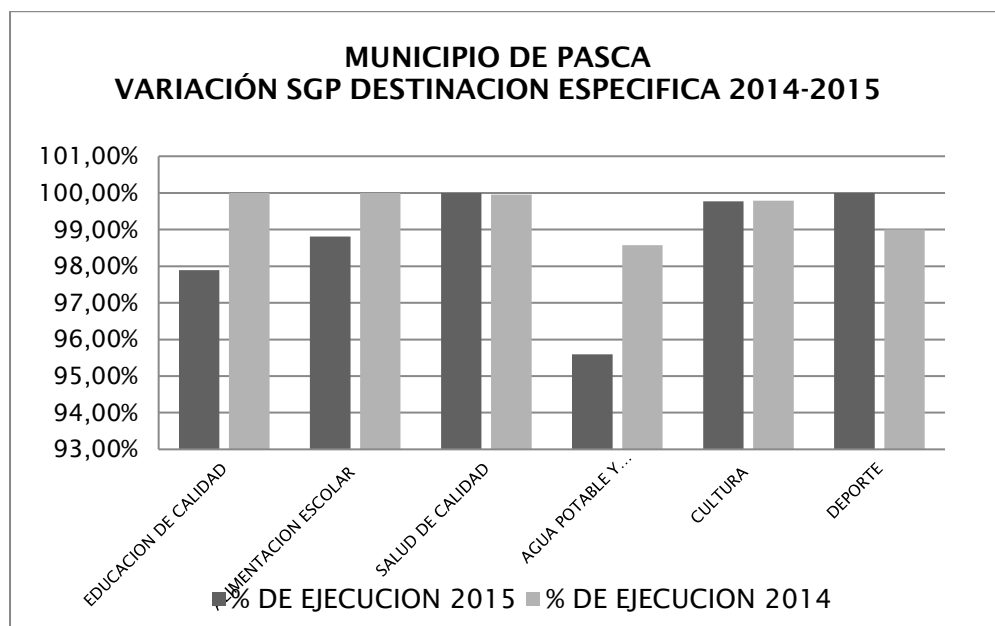
Para el respectivo análisis se tendrán en cuenta las ejecuciones de cada municipio respecto de las asignaciones del Sistema General de Participaciones tanto de destinación específica como de libre destinación, para cada año y después se hará el comparativo de los años en cuestión (2014-2015), para lo cual los resultados fueron los siguientes;

MUNICIPIO DE PASCA NIT. 890680154-1		
GASTOS DE INVERSION SGP- DESTINACION ESPECIFICA VARIACION AÑO A AÑO		
NOMBRE	% DE EJECUCION 2015	% DE EJECUCION 2014
EDUCACION DE CALIDAD	97,89%	100,00%
ALIMENTACION ESCOLAR	98,81%	99,99%
SALUD DE CALIDAD	100,00%	99,95%
AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO	95,59%	98,58%
CULTURA	99,77%	99,79%

**Tabla 8. Pasca-Ejecución de las asignaciones del SGP destinación específica**

Fuente: Presupuesto de ejecuciones- Gastos de Inversión  
Elaborada; Por las Autoras

**Grafica 2. Variación años 20014-2015. Ejecuciones destinación específica**



Fuente; Ejecuciones presupuestales de 2014 y 2015, Pasca  
Elaborado; Por las autoras

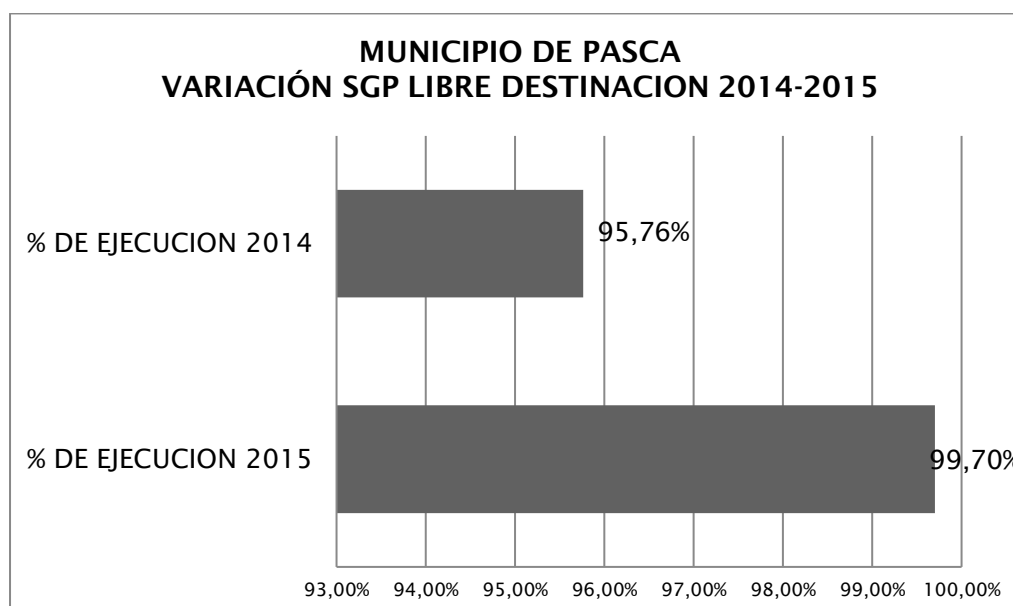
#### Ejecución libre destinación

<b>MUNICIPIO DE PASCA NIT. 890680154-1 GASTOS DE INVERSION SGP- LIBRE DESTINACION VARIACION AÑO A AÑO</b>		
NOMBRE	% DE EJECUCION 2015	% DE EJECUCION 2014
LIBRE DESTINACION	99,70%	95,76%

**Tabla 9. Porcentaje de ejecuciones de libre destinación - Pasca**

Fuente: Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión  
Elaborada; Por las Autoras

**Grafica 3. Variación porcentual Pasca -SGP-libre destinación.**



Fuente; Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión

Elaborada; Por las Autoras

## MUNICIPIO DE ARBELAEZ

Ejecuciones destinación específica

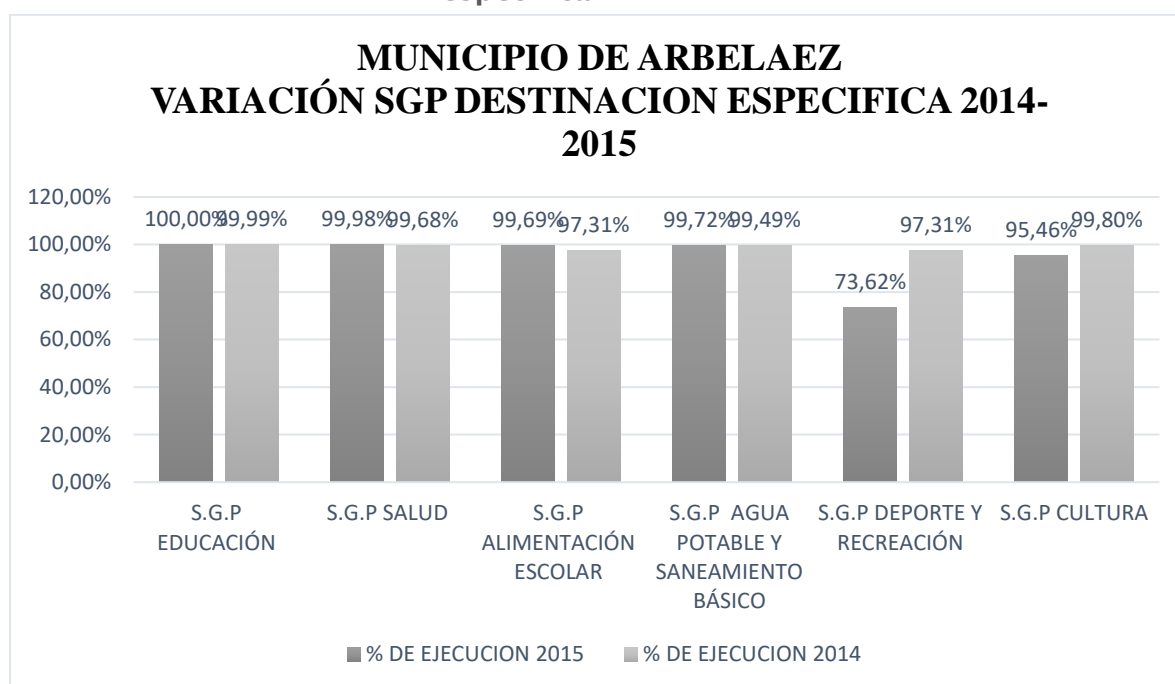
<b>MUNICIPIO DE ARBELAEZ NIT. 800.093.386-8 GASTOS DE INVERSION SGP- DESTINACION ESPECIFICA VARIACION AÑO A AÑO</b>		
CONCEPTO	% DE EJECUCION 2015	% DE EJECUCION 2014
S.G.P EDUCACIÓN	100,00%	99,99%
S.G.P SALUD	99,98%	99,68%
S.G.P ALIMENTACIÓN ESCOLAR	99,69%	97,31%
S.G.P AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	99,72%	99,49%
S.G.P DEPORTE Y RECREACIÓN	73,62%	97,31%

Tabla 10. Arbeláez-Ejecución de las asignaciones del SGP- destinación específica

Fuente: Presupuesto de ejecuciones- Gastos de Inversión

Elaborada: Por las Autora

**Grafica 4. Variación años 2014-2015. Ejecuciones destinación específica**



Fuente: Ejecuciones presupuestales de 2014 y 2015, Arbeláez.

Elaborado: Por las autoras

#### Ejecución libre destinación

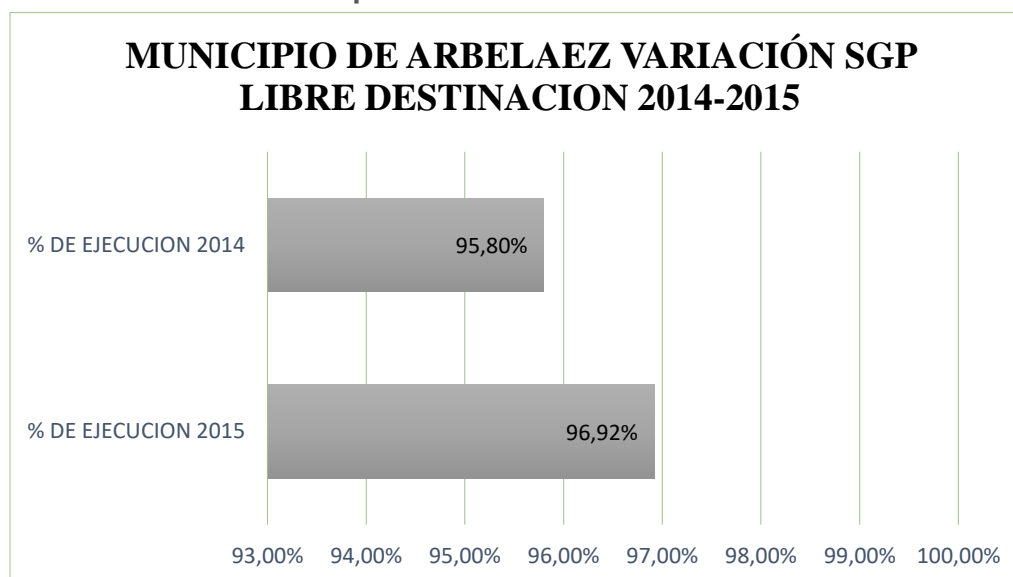
MUNICIPIO DE ARBELAEZ NIT. 800.093.386-8 GASTOS DE INVERSIÓN SGP-LIBRE DESTINACION		
NOMBRE	% DE EJECUCION 2015	% DE EJECUCION 2014
LIBRE DESTINACION	96,92%	95,80%

**Tabla 11. Porcentaje de ejecuciones de libre destinación - Arbeláez.**

Fuente: Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión

Elaborada: Por las Autoras

Grafica 5. Variación porcentual Arbeláez-SGP-libre destinación



Fuente; Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión

Elaborada; Por las Autoras

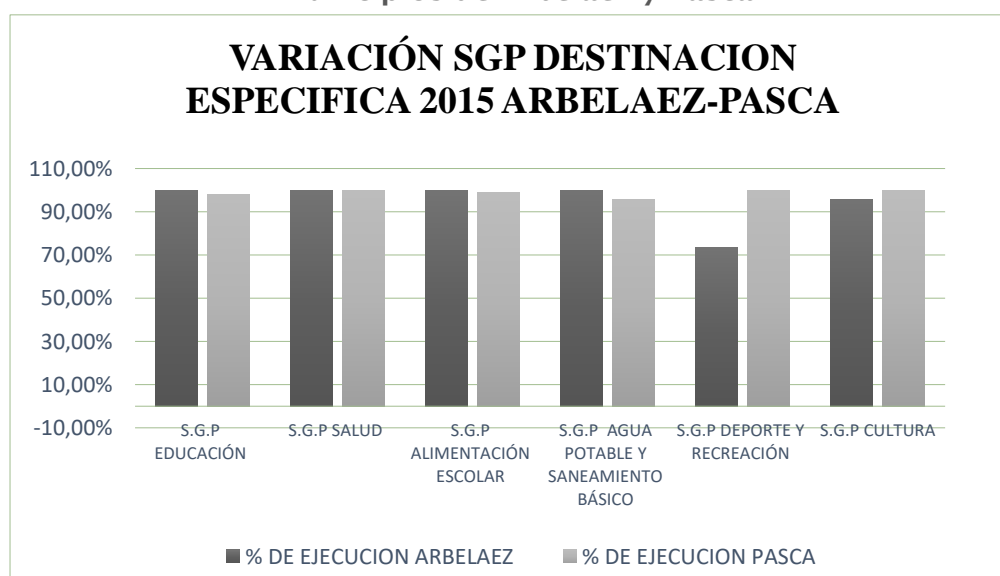
VARIACION COMPARATIVA ARBELAEZ- PASCA EN LA EJECUCION POR PARTE DEL SGP 2015		
CONCEPTO	% DE EJECUCION ARBELAEZ	% DE EJECUCION PASCA
S.G.P EDUCACIÓN	100,00%	97,89%
S.G.P SALUD	99,98%	100,00%
S.G.P ALIMENTACIÓN ESCOLAR	99,69%	98,81%
S.G.P AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO	99,72%	95,59%
S.G.P DEPORTE Y RECREACIÓN	73,62%	100,00%
S.G.P CULTURA	95,46%	99,77%

**Tabla 12. Variación porcentual de ejecución presupuestal municipios de Arbeláez y Pasca**

Fuente: Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión

Elaborada: Por las Autoras

**Grafica 6. Variación porcentual de ejecución presupuestal municipios de Arbeláez y Pasca**



Fuente: Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión

Elaborada: Por las Autoras

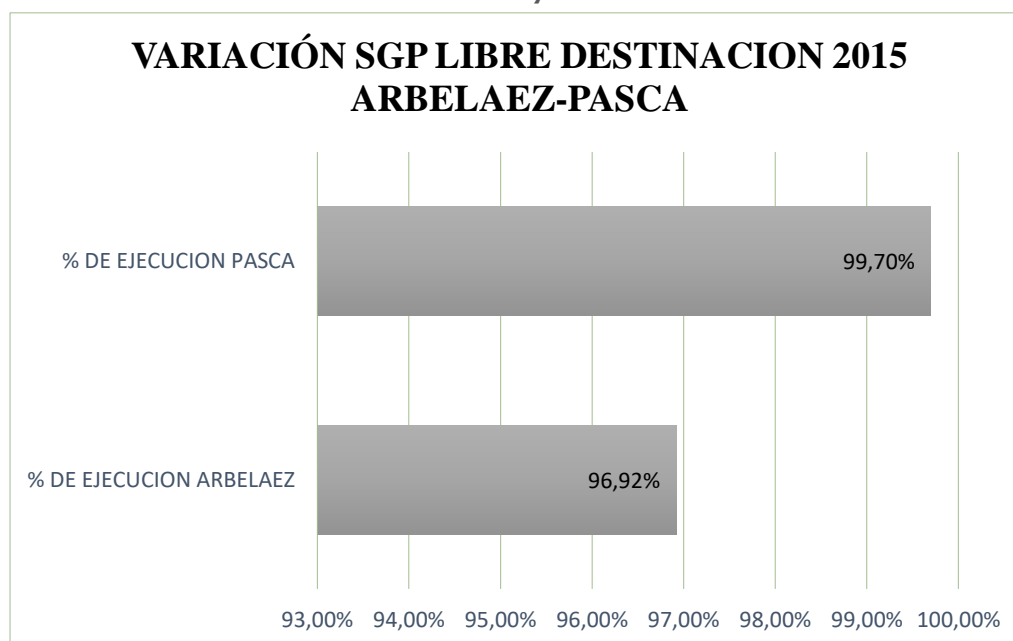
SGP- LIBRE DESTINACION VARIACION AÑO A AÑO MUNICIPIOS DE ARBELAEZ Y PASCA		
NOMBRE	% DE EJECUCION ARBELAEZ	% DE EJECUCION PASCA
LIBRE DESTINACION	96,92%	99,70%

**Tabla 13. Variación porcentual ejecución libre destinación- Arbeláez y Pasca**

Fuente: Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión

Elaborada: Por las Autoras

### Ilustración 7. Variación porcentual ejecución de libre destinación- Arbeláez y Pasca



Fuente: Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión

Elaborada: Por las Autoras

PROMEDIO DE EJECUCION ARBELAEZ- PASCA SGP 2015		
CONCEPTO	ARBELAEZ	PASCA
PROMEDIO DE EJECUCION	94,75%	98,68%

**Tabla14. Promedio de ejecución año 2015. Arbeláez y Pasca**

Fuente: Ejecuciones presupuestales 2014-2015, Presupuesto Gastos de Inversión

Elaborada: Por las Autoras

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que el ciclo presupuestal está compuesto de la programación de la ejecución y del cierre, y que de igual manera es un proceso que pertenece a todo el país y que debe ser transparente y eficiente con el fin de suplir las necesidades que demanda el mismo, a través de este se debe alcanzar un nivel óptimo en la redistribución de



los ingresos uno de los primeros factores que miden la determinación del presupuesto es la captación de los impuestos en el país, según Alberto Maldonado el gobierno nacional tiene la facultad de definir los impuestos y establecer las condiciones de recaudo, que corresponden al estado a nivel nacional, departamental y municipal. Los impuestos que corresponden a los municipios son principalmente el impuesto predial, el impuesto de industria y comercio y la sobretasa a la gasolina. El gobierno nacional recauda aproximadamente el 80% del total de los recursos recaudados por medio de los impuestos, lo que conlleva a que los entes territoriales necesiten recursos de transferencias y completar así sus ingresos y poder dar ejecución a las funciones asignadas.<sup>64</sup>

Así pues, estos recursos deben manejarse efectivamente llegando así a cubrir con las necesidades de los sectores más necesitados es por ello que toda erogación que se realice por parte de las autoridades públicas en favor de la población más necesitada debe tener su correspondiente reflejo presupuestal atendiendo al principio de universalidad.

Otro de los factores de incidencia del presupuesto público es la determinación de las personas que nos representaran ante el gobierno de ahí que en muchas ocasiones los actores elegidos tienen un programa de gobierno que será relacionado con el destino de los rubros o los ingresos que serán captados para la conformación del presupuesto.

Las regiones y ciudades podrán ser competitivas en infraestructura, servicios y demás características que ofrezcan con el fin de ser atractivas ante posibles inversionistas en la medida en que la asignación de los recursos sea eficiente y así mismo la eficiencia en el manejo de los recursos con el fin de que se genere un crecimiento y se refleje en el país.

Según la reglamentación se puede evidenciar que son un factor influyente para la asignación de los recursos como lo es la 617 de 2000, esta ley propone la categorización de los departamentos de acuerdo a los ingresos corrientes, a su población esto con el fin que dichas asignaciones se adapten a sus condiciones reales, y al mismo tiempo pueda llegar a ser viable financieramente.

---

<sup>64</sup> MALDONADO, Alberto. El Sistema Municipal Y La Superación De La Pobreza En Colombia. Santiago de Chile. Naciones Unidas Cepal. 2005, pág. 13.

Los municipios deben actuar ante todas las posibles contravenciones que se puedan presentar en la asignación de recursos de manera inteligente propiciando alternativas de solución favorable para el mismo como ya se ve reflejado el presupuesto general de la nación busca desarrollar estrategias que le permitan generar las asignaciones correspondiente pero depende de la administración de los municipios el impacto que esta genere según la ley 617 de 200 se generan saneamientos que permiten al municipio controlar todos los gastos de funcionamiento y que a su misma vez permiten controlar fuentes de salida de recursos innecesarias.

Permitiendo que la actividad económica de los municipios se reactive y así pueda invertir en gastos que son de real importancia y garantizar el cubrimiento de las necesidades de la comunidad.

Con la ley 715 la descentralización tomo forma para la autonomía administrativa y organizadores en la ejecución de los servicios como educación salud, así como los otros sectores es por ello que los municipios de acuerdo a esta autonomía podrán generar estrategias de solución que les encamine a la excelente administración de dichos recursos.

Según Santoyo Pinzón, los cambios que se han generado en el país datan de la privatización de algunas entidades, globalización y descentralización del estado que ha venido sufriendo a lo largo del tiempo, esto ha generado una crisis fiscal, provocando que los municipios específicamente de categoría cuarta a sexta tengan ingresos propios o de libre destinación-SGP insuficientes para su correcto funcionamiento tanto social y de capital social.<sup>65</sup>

De esta manera los municipios se ven en la obligación de administrar muy bien los recursos como lo expone Tobón, Lopez y Gonzalez, el afianzamiento de la descentralización fiscal en Colombia ha permitido avances significativos en la gestión financiera de los municipios, que se

---

<sup>65</sup> PINZON, Iván SANTOYO Roberto. Efectos Fiscales en la Aplicacion de las leyes 617 de 2000 y Ley 715 de 2001 en los municipios de tercera categoria ( guía para la gestion fiscal en municipios de tercera categoria

evidencian en indicadores que permiten hacer seguimiento y evaluación permanente a la gestión administrativa.<sup>66</sup>

El tema de la descentralización presenta varios puntos de vista Según Avalos, Al existir las nuevas autoridades descentralizadas y sus equipos técnicos de apoyo reinciden para que se hagan elaboración de estrategias que permitan el desarrollo, ejercer políticas y/o programas diversos especialmente a demandas propias que devenguen las comunidades así mismo tomar decisiones que le permitan ejercer el control ciudadano y por lo tanto el crecimiento.<sup>67</sup>

Según Pinilla Jiménez y Montero, la descentralización elimina las ineficiencias en la asignación de los bienes públicos, enfocando bienes sociales que suplen en la mayoría de los casos las necesidades más básicas, lo que ayuda a suprimir la exclusión social, además amplía las opciones de los ciudadanos.<sup>68</sup>

Pero que aun así apuntan al fortalecimiento en todos los campos de los entes territoriales para Colombia las finanzas públicas municipales se relacionan con la política local, donde se ha generado un punto de quiebre definitivo de este con el proceso de descentralización que se dio principalmente con la expedición de la constitución política de 1991.

Continuando con la ley 715 de 2001 se generan objetivos con el fin de evitar la mala distribución de recursos propiciar la equidad en la redistribución de los mismo entre los municipios y los departamentos, el Sistema General de Participaciones garantiza la financiación de temas como la salud la educación el deporte la cultura, agua potable y saneamiento básico, con el fin de responder las necesidades de la población de acuerdo a sus preferencias.

---

<sup>66</sup> TOBÓN Alexander, LÓPEZ Mauricio, GONZÁLEZ Jennifer. Finanzas y gestión pública local en Colombia: el caso de la Hacienda en el municipio de Medellín. (En línea). (Consultado 19 Agosto de 2016). Disponible en [www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales). Pág. 1.

<sup>67</sup> ÁVALOS, José Antonio. Descentralización regional local: un balance necesario. {En Línea}. {2016, agosto, 14}. Disponible en EURE (Santiago) v.24 n.73 Santiago. ISSN 0250-7161. Pág. 3

<sup>68</sup> PINILLA-RODRÍGUEZ Diego E., JIMÉNEZ AGUILERA Juan de Dios, MONTERO-GRANADOS Roberto. Descentralización fiscal en América Latina. Impacto social y determinantes. (En línea). (Consultado 13 de junio de 2016). Disponible en Investigación Económica. Volumen 73, Issue 289. Pág. 82.

De igual manera el acto de delegación de los recursos es muy importante, Según Ruiz y García, el Gobierno nacional delega la autoridad del cobro a los entes territoriales, de ciertos impuestos y aprovechamientos de sus ingresos, además de recibir transferencias y participaciones estatales. Este acto de delegación tiene un efecto importante en la planeación presupuestal y en el establecimiento de políticas de desarrollo social y económico.<sup>69</sup>

De esta manera, al analizar la asignación de los recursos desde el presupuesto de la nación hacia los entes territoriales se busca determinar la eficiencia y eficacia de la administración por parte de los mismos, y así evidenciar la administración de cada municipio pese a las limitantes que ha tenido el país en la captación de los recursos y que se ven reflejadas en el recorte de los rubros en el presupuesto de la Nación, según Hernández los municipios son unas de las instituciones públicas de mayor importancia dentro de la vida de cualquier sociedad debido a su definida trayectoria en la transmisión de prácticas democráticas y por la responsabilidad que le corresponde en la defensa y garantía de la calidad de vida de su población.

De forma general se puede afirmar que el mismo se estructura en torno a cuatro principios básicos: heterogeneidad, democracia, relación y autonomía, los cuales contribuyen a su funcionamiento, estructuración, organización y desarrollo.<sup>70</sup>

De acuerdo a los resultados obtenidos en cada una de las etapas de desarrollo de la investigación se puede decir que Las variaciones del Presupuesto general de la Nación, con respecto a los años 2014 y 2015 respectivamente reflejan un aumento en cuanto a su totalidad, de igual manera este incremento se ve reflejado en la asignación al Sistema

---

<sup>69</sup> RUÍZ PORRAS Antonio, GARCÍA VÁZQUEZ Nancy. La reforma hacendaria y las transferencias en los municipios de Jalisco 2005-2011. (En línea). (Consultado 13 Mayo de 2016). Disponible en <http://e-biblioteca.unicundi.edu.co:2063/science/article/pii/S0185084913713264>. Pág. 3

<sup>70</sup> HERNÁNDEZ AGUILAR Orisel. La Autonomía municipal en el constitucionalismo latinoamericano: realidad y perspectivas en el caso de Cuba. (En línea). (Consultado 6 de julio de 2016). Disponible en Cuestiones Constitucionales. [http://e-biblioteca.unicundi.edu.co:2100/10.1016/S1405-9193\(14\)70460-3](http://e-biblioteca.unicundi.edu.co:2100/10.1016/S1405-9193(14)70460-3). Pág. 92.

General de Participaciones y por consiguiente la asignación que se realizó a los entes territoriales con respecto al periodo anterior se evidencia un incremento en un 6,01%, cabe resaltar que pese a que se genere un incremento en los recursos que serán destinados hacia los entes territoriales los casos a estudio como lo son el municipio de Arbeláez y Pasca por ser de categorización sexta, según la ley 617 de 2000, y la ley 715 de 2011, reciben una apropiación por parte del SGP mínima ya que las características con las que cuentan sus territorios no poseen una magnitud amplia (ver Tabla 4).

De esta manera las asignaciones dadas por el presupuesto general de la nación tienen una relación causal en los municipios incidiendo en los mismos por ello se tomara el análisis individual de cada uno donde en el municipio de *Pasca* se trataran dos asignaciones diferentes por parte del Sistema General de Participaciones como es la de libre destinación que en la variación relativa con respecto a los dos años sufre una disminución en la asignación del 8,40% y la de destinación específica que corresponde a educación, salud, alimentación escolar, agua potable, saneamiento básico, deporte y recreación, cultura Primera infancia; representando un aumento en el periodo 2015 con respecto al año anterior de 7,98% y que por lo tanto se asignó en una mayor cuantía al municipio de pasca en lo relativo a la destinación específica y por lo cual estas asignaciones de los rubros serán utilizadas únicamente para tal fin, de la misma manera el municipio de Arbeláez recibe la transferencia para libre destinación que representan una disminución del 11,73% en dicha asignación de recursos por parte del estado y un incremento importante del 10,41% frente a la destinación del SGP de forzosa inversión o destinación específica, cabe resaltar que los dos municipios para el año 2015 dentro de los elementos de inversión específica adquieren un nuevo rubro como es el de primera infancia y del cual es asignado el presupuesto al mismo, por consiguiente, el incremento que se ve reflejado en los dos municipios es debido a la asignación presupuestal que le es asignada para este.

Teniendo en cuenta lo anterior los resultados que fueron obtenidos mediante el cotejo o comparación de la información de los dos municipios en cuestión se puede determinar que dentro de las variables significativas se encuentran la asignación del SGP a libre destinación, donde en los dos municipios se generó un decremento siendo de mayor connotación en el municipio de Arbeláez con el 11,73% y que por lo

tanto su disminución fue mayor, dentro de la asignación de libre destinación se evidencia que el municipio de pasca tiene mayor asignación en cuanto a Educación, salud, y alimentación escolar y el municipio de Arbeláez en agua potable, deporte y recreación y cultura, esto debido a las necesidades que presente cada municipio y que dentro de sus planes de desarrollo se encuentran consignadas.

Un pilar para determinar la buena gestión de los municipios es la administración que proporcionan frente a la asignación de los recursos por parte del Sistema General de Participaciones, es así, que al analizar los rubros tanto de destinación específica como de libre destinación en el municipio de Pasca, se puede evidenciar que dicha asignación para destinación específica, está relacionada de la siguiente manera en el presupuesto de gastos de inversión y que corresponde la fuente de financiación el Sistema General de Participaciones. Como primer aspecto a analizar tenemos la Educación, de la cual se destinaron los rubros para: construcción ampliación y adecuación de infraestructura educativa, mantenimiento de infraestructura educativa, energía, transporte escolar, transferencias para calidad gratuidad, por lo anterior la ejecución respecto del año 2014 en dichos aspectos fue del 100%, y para 2015 el 97,89% por lo tanto la administración para el rubro de Educación se realizó eficientemente, en el rubro de Alimentación escolar se destina para compra de alimentos y menaje, dotación y reposición para la prestación del servicio de alimentación escolar , de lo cual se ejecuta para 2014 el 99.99% y 2015 el 98,81% de la totalidad de los rubros, con respecto a lo destinado para salud se encuentra la afiliación al régimen subsidiado y contratación, con las empresas sociales del estado, para 2014 se ejecuta el 99,95% y en año 2015 el porcentaje de ejecución es del 100% indicando que la administración de dicho concepto para este año es excelente puesto que no quedo ningún saldo por ejecutar en ningún concepto y fue invertido en su totalidad generando un mejor desempeño en esta área de la salud.

Los municipios requieren hacer una inversión importante con el fin de fortalecer los aspectos tales como Agua potable y saneamiento básico, en el año 2014 se invierten según lo asignado el 98,58% quedando un saldo por ejecutar de \$6.960.000 y para el año 2015 se invierte el 95,59% y un saldo por ejecutar en la próxima vigencia de \$22.013.000 esta variación corresponde que en el año 2014 se invirtió en mayor proporción en temas como acueducto, alcantarillado, y agua potable.

Respecto de las ejecuciones dadas en pasca por la asignación de recursos de destinación específica se puede evidenciar que en ningún año se ejecutó el 100% con el propósito de dar cumplimiento al principio de Anualidad, por lo tanto, puede llegar a ser castigado con una menor cuantía de asignación en periodos futuros por no cumplir con la ejecución total de la asignación dada.

El municipio de pasca conto con una asignación de libre destinación para el año 2015 de \$892.016.772 de la que se ejecutaron \$889.340.208, el porcentaje de lo ejecutado corresponde al 99,70% dentro de estas asignaciones de libre destinación se encuentran mantenimiento del servicio de alumbrado público, pago de convenios o contratos de suministro de energía eléctrica para el servicio de alumbrado público o para el mantenimiento y expansión del servicio de alumbrado público, subsidios para adquisición de vivienda de interés social, planes y proyectos de mejoramiento de vivienda y saneamiento básico, entre otras.

Dentro de estos rubros se determina que los fueron asignados en una mayor cuantía se encuentran; pago del personal técnico vinculado a la prestación del servicio de asistencia técnica directa rural, la cuantía asignada a este es de \$103.439.817 del cual se ejecutó el 99,98% quedando un saldo por ejecutar de \$18.000, otro aspecto que se trató dentro de la asignación al gasto fue el de mantenimiento rutinario de vías en el que se asignaron \$315.638.000 y se ejecutó el 99,99% del valor indicando que se le dio una buena administración del mismo y de igual manera se genera un valor importante para el municipio esta inversión puesto que fortalece el desarrollo de las vías y por lo tanto de la comunicación entre los demás municipios.

De igual manera las ejecuciones de destinación específica para el año 2014 están determinadas por los mismos rubros mencionados anteriormente incluyendo la distribución de gas combustible, la asignación total para este periodo fue de \$918.409.000 del cual se ejecutó el 95,76% y quedo un saldo por ejecutar del 95,76%.

La adecuada administración de los recursos por parte de los entes públicos es uno de los indicadores usados para la evaluación de la

administración pública. En este caso particular el municipio de Arbeláez.

En cuanto a las ejecuciones presupuestales del municipio de Arbeláez se evidencian los siguientes rubros en su inversión: en primer lugar está el rubro de educación en el año 2014 del cual se realizaron efectivamente el 99.99% del total asignado correspondiente a \$ 388.344.000 mientras que en el año 2015 el rubro ascendió a \$415.237.000 con un porcentaje de ejecución igual al año anterior de 99.99%, en ambos años la mayor inversión se realizó en los servicios de transporte escolar y en transferencias para calidad gratuidad los cuales se efectuaron en su totalidad.

En segundo lugar se encuentra el servicio de Agua potable y saneamiento básico se evidencia que tanto en el 2014 como en el 2015 la ejecución del rubro de transferencia por inversión corresponde a más del 50% del total asignado, de igual manera los subsidios en acueducto y los tratamientos en el alcantarillado son los segundos con más asignación, igualmente se encuentran los servicios complementarios como lo son los subsidios en aseo y alcantarillado, la conducción y distribución de acueducto; en cuanto al porcentaje de ejecución del año 2014, es de 99,49% por su parte el año 2015 contó con un porcentaje de 99,72%. Con respecto al servicio de alimentación escolar las ejecuciones del rubro muestran que la inversión de año a año disminuyó, es decir, que en año 2015 se destinó menos recursos a este servicio, sin embargo, el porcentaje de realización efectiva fue mayor en el último año, con un 99,69% mientras que en 2014 se ejecutó el 97.31% esto se debe a que en el servicio de contratación con terceros para la provisión integral del servicio de alimentación escolar resulto un saldo por efectuar de \$899.000. Por otra parte, en lo que se refiere a la asistencia de la salud, los datos muestran una asignación del 90% del total de recursos para la salud a la actividad designada a la afiliación al régimen simplificado, este comportamiento se refleja en los dos años que se están comparando en este estudio, en lo que concierne al porcentaje de ejecución para 2014 y 2015 éstos corresponden al 99,68% y 99,98%, respectivamente.

En relación con los recursos destinados a la libre inversión se encuentran tres rubros con una cantidad asignada significativa, entre ellas están los planes y proyectos de construcción de vivienda,



mantenimiento rutinario de vías y el rubro con mayor asignación que es el programa de capacitación y asistencia técnica orientados al desarrollo eficiente de las competencias de ley, para el año 2014; en cuanto al porcentaje de ejecución de este año correspondió al 95,80%; otras inversiones realizadas en este rubro fueron mejoramiento y mantenimiento de zonas verdes y parques, fomento a expresiones artísticas y culturales. Por otro lado en el año 2015 el comportamiento es similar al año anterior ya que la mayor inversión se realizó de mayor a menor asignación así: procesos integrales de evaluación institucional y reorganización administrativa, pagos a personal técnico vinculado a la prestación del servicio de asistencia técnica directa rural, fomento, apoyo difusión de eventos artísticos y culturales y pagos a instructores y bibliotecólogos para la ejecución de programas artísticos y culturales, en cuanto al porcentaje de ejecución de este año este fue el 96,92%.

Luego de realizar la comparación año a año de los recursos asignados por el Sistema General de Participaciones se observa en el municipio de Arbeláez, en términos generales que en el año 2014 los recursos asignados a cada uno de los rubros fueron ejecutado de manera eficaz, todos por encima del 97%, sin embargo, en el año 2015 se encontró que el ítem de deporte y recreación necesita más atención puesto que su porcentaje de ejecución total fue muy inferior a los demás porcentajes.

Realizada la comparación con los municipios a estudio Arbeláez y Pasca, en cuanto a las ejecuciones que se realizaron en el periodo 2015, respecto de los recursos asignado por parte del SGP, se puede analizar que dentro de los recursos ejecutados de destinación específica (ver Tabla 10), el Gasto para educación en el municipio de Arbeláez correspondió a un grado de ejecución del 100%, lo que indica que el gasto correspondiente al municipio de Arbeláez se realizó en total cumplimiento a las asignaciones dadas por el SGP, en segundo lugar las ejecuciones dadas frente al servicio de salud, para el municipio de Arbeláez son del 99,98% y el municipio de pasca ejecuta el 100% de lo asignado pero solo cuenta con dos campos de acción para la asignación en salud como lo son afiliación al régimen subsidiado y contratación, con las empresas sociales del estado.

Con respecto a la asignación del recurso para Alimentación escolar, los dos municipios se enfocaron en dirigir dichos recursos a menaje,

dotación y su reposición para la prestación del servicio de alimentación escolar, sin embargo, el municipio de Arbeláez enfocó sus rubros a la contratación a terceros mostrando eficiencia en este recurso ya que al contratar con terceros les permitió reducir el presupuesto destinado.

Los recursos dispuestos para la destinación y el fomento del Deporte para los dos municipios se encuentran ejecutados de la siguiente manera; el municipio de Pasca ejecutó la totalidad de los recursos asignados para tal fin teniendo así un 100% dentro del gasto de inversión, mientras que el municipio de Arbeláez solo el 73,62% de allí que la destinación hacia dotaciones de escenarios deportivos e implementación para la práctica del deporte, no se ejecutó en ninguna proporción y el saldo para la siguiente vigencia se encuentra por su total esto hace que el porcentaje total de ejecución se vea afectado y sea considerado de acuerdo a los estándares de las entidades públicas, de baja eficiencia administrativa. Por otro lado, se encuentra la asignación por parte del SGP de libre destinación en el que los municipios invierten según las necesidades que primen dentro de la administración de los mismos en consecuencia el municipio de Arbeláez ejecutó en total el 96,92% y apuntó en mayor proporción al área rural como lo es pago al personal técnico para la asistencia técnica rural haciendo énfasis a procesos de evaluación institucional y reorganización administrativa.

De igual manera el municipio de Pasca hizo uso del presupuesto definitivo en concepto de libre destinación del 99,70% con el propósito de apuntar en mayor proporción a temas como el mejoramiento, rehabilitación y mantenimiento rutinario de vías, así como la capacitación, asesoría y asistencia técnica enfocadas hacia el mejoramiento de la gestión administrativa que es un tema importante para manejar la eficiencia y eficacia con respecto a los temas de ejecución presupuestal pero que a su misma vez se deja un poco de lado los aspectos que generan un impacto importante en la comunidad como lo son viviendas de interés social, fortalecimiento de comunidad vulnerable, primera infancia, mejoramiento de las vías en el caso de Arbeláez, que se le da un énfasis muy mínimo en la ejecución del mismo.

Por consiguiente, Ante varios factores de incidencia en la determinación del presupuesto los municipios en cuestión deberán generar una relación directa del presupuesto con una planeación de la ejecución de

los recursos que permitan primar estrategias de asignación de manera que se pueda generar unas políticas que reduzcan las cuantías a rubros que no requieren mayor atención y primar o reforzar temas que representan mayor necesidad para la comunidad.

De esta manera los municipios de Arbeláez y pasca al optar por la utilización de herramientas financieras adecuadas para no sobre o sub estimar los gastos les permitirá realizar los cálculos pertinentes en la asignación de recursos y así evitar que estos se queden en tesorería sin ejecutar.

Por consiguiente, se debe Propender no solo por cumplir con el pilar de captar y ejecutar si no dar cumplimiento a los principios y a las metas correlacionadas con el presupuesto y planes de desarrollo es por ello que se deben replantear políticas como de recursos, inversión, gastos de funcionamiento, variables y políticas macroeconómicas que inciden en la asignación de los recursos, que generen un saneamiento financiero y propendan por la buena asignación de los recursos.

De esta manera el área de administración Pública es muy importante en cuanto al crecimiento y desarrollo de la economía del país puesto que uno de sus fines es propender por la calidad de vida de la población y de esta manera dar un crecimiento progresivo al país, por lo cual se quiere que la presente investigación se siga nutriendo con mayor información , nuevos conocimientos , apoyo de las administraciones de los entes municipales con el fin de que esta sea de beneficio para dichos procesos de gestión en cada municipio.

Por lo anterior se puede concluir que; Tomando como aspecto el ciclo y la ejecución del Presupuesto general de la Nación y la incidencia que tiene el mismo en los planes y programas del municipio, así como este tiene incidencia en el cumplimiento a los planes del gobierno, las proyecciones realizadas a los entes territoriales por parte del *Sistema General de Participaciones* obtienen un aumento en cuanto a los años en cuestión, a fin de cubrir con las apropiaciones que requieren los entes territoriales y brindarles una base para solventar las necesidades que requiere cada municipio, toda vez que este debe velar por la excelente administración de dichos recursos asignados.

Los procesos y ciclos presupuestales en el país tienen relación directa con factores que inciden en la determinación de los mismos, estos

factores son la captación de recursos por los tributos generados en el país, los programas de gobierno que generen y ejecuten los representantes del pueblo, las reglamentaciones existentes y políticas presentes en el país, factores que según la administración dada se pueden controlar con el fin de aumentar la calidad del presupuesto y así redistribuirlos en el pueblo por medio de los entes territoriales y su administración, de ahí que la ejecución de estos recursos puede generar un impacto positivo o negativo en los departamentos o municipios de acuerdo a la eficiencia del financiamiento y asignación de los recursos.

En función de los recursos asignados tanto de destinación específica como de libre inversión por parte del Sistema General de Participaciones de acuerdo al comparativo realizado los municipios de Arbeláez y Pasca, se ve reflejado que la asignación a cada uno de ellos es diferencial y varían según las necesidades de cada uno de los municipios, estos mismos, apuntan en mayor proporción a temas como lo es la educación y la salud ya que en sus planes de desarrollo se encuentra contemplado puntualmente de igual manera el nuevo rubro en los dos municipios que apuntan directamente a la primera infancia. Es muy importante para los municipios disponer y ejecutar de la mejor manera cada una de estas asignaciones y poder disponer de controles y fiscalización para que dichas políticas puedan generar un crecimiento progresivo en cada uno de los municipios en cuestión, con el fin de garantizar la cobertura de las necesidades de la población.

Un pilar importante en toda administración es la determinación de los gastos es por ello que en materia de ejecución de las asignaciones de los municipios juega un papel importante la gestión que se les dé, en cumplimiento del principio de anualidad y de universalidad, con el fin de gastar eficientemente todo lo que se ha asignada, por lo tanto las ejecuciones de cada uno de los municipios especialmente el de Arbeláez se encuentran fuera de los rangos de ejecución y podrán ser castigados con una reducción futura de los recursos por parte del sistema general de Participaciones.

Los municipios de Arbeláez y Pasca generaron un desempeño de las ejecuciones en el mismo promedio en términos generales aunque cada uno de acuerdo a las necesidades presentes en cada municipio, y así mismo haciendo utilización de la ejecución de libre destinación, apuntando a temas como mejoramiento de vías y afianzamiento de

procesos administrativos, dentro de cada institución gubernamental generaron desempeños aceptables en las ejecuciones pero de igual manera los resultados obtenidos en el comparativo reflejan una deficiencia en la administración de ambos municipios puesto que los saldos por ejecutar o no fueron completos o se utilizaron en temas que no requerían la prioridad suficiente contemplada en el plan de desarrollo de cada uno de los municipios.

De esta manera se puede concluir que la incidencia generada en los municipios de categorización sexta Arbeláez y Pasca por parte de las asignaciones provenientes del presupuesto de la Nación, es muy importante ya que el fortalecimiento de cada municipio está relacionado con los recursos que se tengan y de esta manera en la medida en que cada municipio pueda asignar en mayor cuantía a temas que requieren de importancia el crecimiento del país se verá reflejado de manera positiva atrayendo inversionistas y así mismo un reconocimiento económico, esto depende de la administración y el compromiso no solo de los entes gubernamentales y territoriales si no de la población en general.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁVALOS, J. A. (2011). Descentralización regional local, un balance necesario. *Eure*, 3.

HERNANDEZ AGUILAR, O. (2010). La autonomía municipal en el constitucionalismo latinoamericano: realidad y perspectivas en el caso de Cuba. *Cuestiones Constitucionales*, 92.

MALDONADO, A. (2005). El sistema presupuestal y la superación de la pobreza en Colombia. 13. Santiago de Chile: Naciones Unidas Cepal.

PINILLA RODRIGUEZ, D., JIMENEZ AGUILERA, J., & MONTERO GRANADOS, R. (2008). Descentralización fiscal en América Latina. Impacto social y determinantes. *Investigación económica Issue*, 82.

PINZON, I., & SANTOYO, R. (s.f.). Efectos fiscales en la aplicación de las leyes 617 de 2000 y Ley 715 de 2001 en los municipios de tercera

categoría. *Guía para la gestión fiscal en los municipios de sexta categoría.*

RUIZ PORRAS, A., & GARCIA VASQUEZ, N. (2014). La reforma hacendaria y las transferencias en los municipios de Jalisco 2005-2011. *Elsevier. Estudios Gerenciales*, 3.

TOBON, A., LÓPEZ, M., & GONZÁLES, J. (2010). Finanzas y gestión pública local en Colombia el caso de la Hacienda en el municipio de Medellin. *Elsevier. Estudios Gerenciales*, 1.

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.**

### **Cindy Yessenia Najas González**

Formación Académica: Colegio Nuestra Señora del rosario Básica Primaria (1999), Colegio Departamental Femenino T.A.V Bachiller técnico en Gestión Empresarial (2005), Fundación J.V.C Enfermera Auxiliar (2008), Actualmente Estudiante de Noveno Semestre del Programa Contaduría Pública de la Universidad de Cundinamarca. Experiencia en Investigación: semillerista del Grupo PROCESM Semillero DEC Universidad de Cundinamarca sede Fusagasugá.

### **Nadia Merley Amador**

Formación Académica: Escuela La Tulipana Básica Primaria (2000), Colegio Manuel Humberto Cárdenas Vélez Bachiller Académico (2006), Técnico laboral en Sistemas ensamble y mantenimiento de computadores en el Politécnico de los Andes (2009), Actualmente Estudiante de Noveno Semestre del Programa Contaduría Pública de la Universidad de Cundinamarca. Experiencia en Investigación: semillerista del Grupo PROCESM Semillero DEC Universidad de Cundinamarca sede Fusagasugá.



***EJE TEMÁTICO: Gestión Pública Y Equidad Social***

**INCIDENCIA DEL PRESUPUESTO GENERAL DE LA  
NACIÓN FRENTE A LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE  
LOS MUNICIPIOS DE CATEGORÍA SEXTA DE LA  
REGIÓN DEL SUMAPAZ.  
ESTUDIO DE CASO: SAN BERNARDO - VENECIA (AÑO  
2014 - 2015)**

**INCIDENCE OF THE GENERAL BUDGET OF THE NATION  
AGAINST THE BUDGET EXECUTION OF MUNICIPALITIES IN  
THE SIXTH CATEGORY SUMAPAZ REGION.  
CASE STUDY: SAN BERNARDO - VENECIA (2014 - 2015)**

**AUTOR(ES)**

María Angélica Méndez Bojacá<sup>71</sup>

Ana Roció Eugenio Contreras<sup>72</sup>

**Estado de la investigación: Concluida**

---

<sup>71</sup> Universidad de Cundinamarca Sede Fusagasugá, Colombia, Semillerista.  
mangelicamendezb@hotmail.com

<sup>72</sup> Universidad de Cundinamarca, Sede Fusagasugá, Colombia, Semillerista.  
rochieuge@gmail.com



## RESUMEN

La nación, actuando en concordancia con la constitución política, destina parte de sus recursos mediante el sistema general de participaciones para los departamentos, distritos y municipios, para que éstos, a través de su autonomía política, fiscal y administrativa, financien el servicio en educación, salud, agua potable, deporte y recreación, primera infancia, entre otros sectores; de sus poblaciones. En los últimos años la economía se ha visto afectada por muchos factores como el poco crecimiento del producto interno bruto PIB, la inestabilidad de la economía mundial, afectando la transferencia de recursos de la nación a los municipios más pequeños, como lo son los de sexta categoría, reduciendo dicha participación, obligando a estos municipios a invertir de manera más eficiente los recursos para suplir todas las necesidades de sus habitantes, como lo es el estudio de caso de los municipios de San Bernardo y Venecia pertenecientes a la categoría sexta de la región del Sumapaz.

Mediante el examen, observación y análisis de los efectos e incidencias que tiene el sistema general de participaciones en los municipios anteriormente nombrados, tomando como instrumento base los presupuestos públicos, planes de desarrollo y demás información financiera de dichos entes territoriales, se permitió conocer e identificar las diferentes incidencias que trae este sistema en cada uno de los municipios a caracterizar en los periodos 2014-2015, adicionalmente las medidas tomadas por las administraciones para controlar, administrar y gestionar los mismos en pro del equilibrio presupuestal de los entes territoriales.

Palabras claves: Presupuesto, transferencias, SGP, ingresos, ejecuciones presupuestales.

## ABSTRACT

The Nation, acting in accordance with the Constitution, allocates part of its resources through the General System of Units for the departments, districts and municipalities, so that they, through their political autonomy, fiscal and administrative, finance and guarantee service in education, health, drinking water, Sport and Recreation, Early

Childhood, among other sectors; of their populations. In recent years the economy has been affected by many factors such as low growth of gross domestic product GDP instability of the world economy, affecting the transfer of resources of the nation to smaller municipalities, as are the sixth category reducing such participation, forcing these municipalities to invest more efficiently the resources to meet all the needs of its inhabitants, as is the case study of the municipalities of San Bernardo and Venice belonging to the category sixth of the region's Sumapaz.

Through examination, observation and analysis of the effects and incidents that have the general system of shares in the previously mentioned municipalities, taking as an instrument based public budgets, development plans and other financial information of those authorities, was allowed to know and identify the different incidents that brings this system in each of the municipalities to characterize the periods 2014-2015, further measures taken by the authorities to control, administer and manage them in favor of the budget balance of local authorities.

Keywords: Budget, transfers, SGP, income, budget executions.

## INTRODUCCIÓN

El presupuesto público es una herramienta de las entidades públicas para la toma de decisiones de todos los gobiernos territoriales (Tobo, 2008) el cual refleja los planes que se desarrollaran en una vigencia para cumplir con las necesidades básicas de la población y el mejoramiento de los territorios atreves de su desarrollo social y económico. El presupuesto general de la Nación transfiere los recursos de cada año atreves del sistema General de Participaciones (SGP), desde lo dispuesto en los artículos 356 y 35 de la Constitución Política de Colombia de 1991 donde se establecieron nuevas responsabilidades a los gobiernos así como los recursos necesarios para ejérceles. (Jaime Bonet, 2014).

Como enfoque del trabajo de investigación se aborda la investigación, basándonos en el método deductivo, desde la perspectiva del sector público tomando como fuentes de análisis de las variaciones

económicas para la elaboración del presupuesto Nacional, y como esta problemática influye en las proyecciones de las ejecuciones presupuestales de los municipios de sexta categoría de la Región del Sumapaz, donde se define como guía de trabajo para la investigación el examen, observación y análisis de los efectos e incidencias que tiene el sistema general de participaciones en los municipios anteriormente nombrados, tomando como instrumento base los presupuestos públicos estatutos de rentas, y demás información financiera al igual que la caracterización de la población y planes de desarrollo de dichos entes territoriales, lo cual permitirá elaborar un análisis comparativo de los diferentes impactos e incidencias que trae este sistema en cada uno de los municipios a caracterizar en los periodos 2014 - 2015; y a su vez las medidas tomadas por las administraciones para controlar, administrar y gestionar los mismos en pro del equilibrio presupuestal de los entes territoriales.

Tomando como pregunta objeto de investigación la siguiente:

¿Qué incidencia tiene la variación del presupuesto general de la nación en las ejecuciones presupuestales de los municipios de San Bernardo y Venecia pertenecientes a categoría sexta de la región del Sumapaz?

A partir de la constitución política de 1991, el país se ha entendido principalmente a la descentralización como modelo de separación entre niveles del gobierno (Botero, 2011) permitiendo a los municipios ser independientes en la ejecución de los recursos y de los proyectos planteados en el Plan de desarrollo.

Así mismo las variaciones que contempla el presupuesto general de la nación afecta directamente a los presupuestos de los municipios uno de ellos es el precio de petróleo ya que Colombia depende en gran medida del comportamiento del precio de este en el mercado puesto que en gran medida los recursos de la nación provienen de la venta del hidrocarburo, y el comportamiento variable e imprescindible que ha mostrado en la actualidad perjudican los recursos de la nación y por consiguiente el de los municipios (Cano C. G., 2010).

Por lo cual esta investigación promoverá y aportará de esta manera un reconocimiento de la relación existente entre la inversión pública adecuada y el bienestar social de los entes territoriales.

## METODOLOGÍA

Dentro de la metodología de investigación que se está llevando a cabo, se tomó una muestra de los nueve (9) municipios de categoría sexta de la región del Sumapaz, para realizar el comparativo y el análisis de las ejecuciones presupuestales dentro de su administración, para el objeto de estudio de esta investigación fueron asignados los municipios de San Bernardo y Venecia Cundinamarca categorizados por la ley 617 del 2000 en categoría sexta.

Dicha muestra fue realizada bajo la ecuación maestra para poblaciones finitas.

## FICHA DE CARACTERIZACION DE LOS MUNICIPIOS

Ficha de caracterización	
Departamento	Cundinamarca
Municipio	San Bernardo
Código DANE	25649
Código chip	214925649
Región	Centro oriente
Subregión	Sumapaz
Categoría	6
Total población (DANE)	10.670
ICLD según certificación ley 617 de 2000 (miles de pesos) 2014	1,633,933

**Tabla 2. Ficha Caracterización: San Bernardo.**

Elaborado por: autores.

Ficha de caracterización	
Departamento	Cundinamarca
Municipio	Venecia
Código DANE	25506
Código CHIP	210625506
Región	Centro oriente
Subregión	Sumapaz
Categoría	6

Ficha de caracterización	
Departamento	Cundinamarca
Total población (DANE)	4,060
ICLD según certificación ley 617 de 2000 (miles de pesos) 2014	815.099

**Tabla 3. Ficha de Caracterización: Venecia.**

Elaborado por: autores

La investigación que se va realizar es investigación de tipo documental basándonos en el método deductivo, con el fin de realizar un Análisis de la administración de los recursos de libre destinación según el sistema general de participación en los municipios de categoría sexta de la región del Sumapaz.

De igual forma se realizó un procesamiento y análisis de los datos numéricos obtenidos, evaluando diversas variables previamente determinadas con base al problema a investigar, la implementación de estos procedimientos de evaluación y análisis financiero, permitirá determinar el impacto que ha tenido el presupuesto general de la nación en dichos municipios de categoría sexta de la región del Sumapaz.

Por lo cual las técnicas de recolección de la información y el análisis de la información; así como el procesamiento de la información recolectada, se realizará mediante la reunión selección y análisis de los datos obtenidos mediante, fuentes primarias y secundarias con el fin de evaluar el impacto generado en la asignación de los recursos por parte del sistema General de Participaciones asignados por el presupuesto de la Nación con el fin de generar los diferentes indicadores financieros en un periodo de tiempo determinado partiendo de la información contenida en el sistema presupuestal tales como:

- Plan de desarrollo en los años objeto de estudio.
- Ejecución presupuestal del 2014 y 2015.
- Estatuto de rentas.
- Decreto de liquidación de los presupuestos.
- Presupuesto general de la Nación.

Con esta investigación se quiere llegar a identificar el uso pertinente que le dan los municipios de San Bernardo y Venecia calificados de sexta

categoría a los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones y evaluar las variaciones significativas que se presentan del año 2014 al 2015 en la percepción de los ingresos y a la ejecución dada en cuanto a educación, salud, agua potable y saneamiento básico factores claves para el desarrollo de los entes territoriales.

Puesto que la Nación, actuando en concordancia con la Constitución Política, destina parte de sus recursos mediante el Sistema General de Participaciones para los Departamentos, Distritos y Municipios, para que éstos, a través de su autonomía política, fiscal y administrativa, financien y garanticen el servicio en educación, salud, Agua potable, Deporte y Recreación, Infancia, entre otros sectores; de sus poblaciones.

Para la liquidación del presupuesto de rentas y apropiaciones, la Nación requiere de ingresos suficientes para suplir con los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo, y todas aquellas obligaciones que se derivan bajo la normatividad vigente, es por ello que, la venta de crudo y las reformas tributarias, constituyen la fuente principal de los ingresos para la nación (Wisner E. , 2004).

De ser así, los gobiernos departamentales, distritales y Municipales, se verán afectados en sus finanzas, sus marcos fiscales de mediano plazo y sus planes operativos de inversión, en donde tendrán que sustituir las disminuciones del SGP, con recursos propios.

Ante esta medida, los entes territoriales más afectados serán aquellos, que conforme a la Ley 617 del 2000, pertenezcan a sexta categoría, puesto que sus mayores rentas, son representadas por las fuentes del SGP, ya que sus ingresos propios, no alcanzan a ser muy representativos, y por ende, quedaran desfinanciados para cumplir con los planes de desarrollo municipales para cada caso.

## **RESULTADOS**

Los resultados están basados en documentos entregados por los entes territoriales Venecia y San Bernardo, municipios de Cundinamarca, pertenecientes a la región del Sumapaz, como lo son las ejecuciones presupuestales de los años 2014 y 2015, el plan de desarrollo de estos

años, y el estatuto de rentas. Además fue tomado el presupuesto General de la Nación, para verificar la incidencia y las variaciones del Sistema General de Participaciones SGP en los municipios objeto de estudio.

Como base de los resultados obtenidos se analiza en primera medida la variación presentada en la composición del presupuesto general de la nación de los años 2014 y 2015. Como lo muestra la tabla 3, que se presenta a continuación.

<b>COMPOSICIÓN PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACIÓN 2014-2015</b>				
<b>MILES DE MILLONES DE PESOS</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
Funcionamiento	119.312	112.133	7.179	6,4%
Gastos de Personal	25.083	23.365	1.718	7,4%
Gastos Generales	7.371	7.684	(313)	-4,1%
Transferencias	86.858	81.084	5.774	7,1%
SGP	30.611	28.876	1.735	6,0%
Pago Mesadas Pensionales	34.063	31.846	2.217	7,0%
Régimen Contributivo CREE	6.324	6.233	91	1,5%
Universidades Sin Pensiones	2.425	2.351	74	3,1%
Fondo Prestaciones Magisterio sin Pensiones	1.520	1.430	90	6,3%
Resto de Transferencias	11.915	10.348	1.567	15,1%
Operación Comercial	1.767	1.702	65	3,8%
Deuda	48.903	42.452	6.451	15,2%
Inversión	46.177	46.822	(645)	-1,4%

COMPOSICIÓN PRESUPUESTO GENERAL DE LA NACIÓN 2014-2015				
MILES DE MILLONES DE PESOS				
CONCEPTO	2015	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Total	216.159	203.109	13.050	6,4%
Total sin deuda	167.256	160.657	6.599	4,1%

**Tabla 3. Composición Presupuesto General de la Nación año 2014 – 2015**

Elaborado por: Autores

En donde se observa que el total de la variación absoluta de las transferencias es de 5.774 (información en Miles de millones de pesos) lo que muestra un crecimiento del 7.1% del año 2014 al 2015 esto indica que el crecimiento no ha sido relativamente alto ya que los recursos que percibe la nación pueden verse afectado por factores externos y alcanzar variaciones tanto positivas como negativas que se van a ver reflejados en el presupuesto que presenta cada año la nación para suplir las necesidades de los habitantes del país.

En cuanto a la variación de los recursos del Sistema General De Participaciones, que es el sistema por el cual la nación transfiere los recursos a los municipios, al realizar el análisis horizontal se pudo determinar que ha sido de \$1.735 (información en Miles de millones de pesos) con una variación porcentual de 6,0% del año 2014 al 2015 que representa un 30,04% del total de las transferencias de la nación.

Dichas variaciones van afectar principalmente a los municipios más pequeños organizados en sexta categoría que representan para el 2013 el 85% del total de los municipios en Colombia, los cuales dependen en gran medida a las transferencias por parte del Sistema General de Participaciones (SGP), entre ellos se encuentran los municipios de San Bernardo y Venecia, departamento de Cundinamarca los cuales son de dicha categoría puesto que cumplen con los requisitos establecidos en cuanto al número de habitantes y a los Ingresos Corrientes de Libre Destinación ICLD.



En cuanto a los factores que pueden presentarse y que inciden directamente en la determinación del presupuesto general de la Nación se evidencio que para los años 2014 y 2015 la economía mundial presentaba factores débiles que no permitirían un crecimiento en un tiempo cercano, además en dichos años el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) no era el más dinámico lo que influencio directamente en el presupuesto de la nación.

Un factor diferenciador que permitió el crecimiento del presupuesto un año a otro es la política fiscal del país, que tiene que ver con impuestos, gasto público y endeudamiento, que permite un apalancamiento importante cuando la economía y el PIB no presentan un comportamiento muy dinámico.

En dichos años se presentó un crecimiento importante en cuanto a la inversión en infraestructura del país y de apoyo en el campo, según se indica en el plan de desarrollo vigente para dichos años, buscando el impacto positivo en el indicador de pobreza del país que es uno de los problemas sociales con mayor incidencia y que a pesar de las políticas adoptadas no han cumplido con su propósito en los últimos años para que se supere, así mismo la inversión en infraestructura en todo el territorio nacional es uno de los puntos clave del plan de desarrollo, ya que con esto se busca escalar en una infraestructura atrasada en más de 3 décadas para mejorar la competitividad del país logrando unir ciudades importantes económicamente, acortando tiempos, mejorando la seguridad vial y mejorando el tráfico en algunos puntos de las vías en el país.

Con lo indicado anteriormente se puede determinar que los municipios caso de estudio, San Bernardo y Venecia, se ven influenciados por los factores externos e internos que inciden en la determinación del presupuesto de la nación ya que según el comportamiento de la economía y los proyectos planteados en el plan de desarrollo nacional será la proyección de las transferencia por medio del sistema general de participaciones.

Entrando a observar la variación presentada en el municipio de San Bernardo, con respecto a las transferencias del SGP en los años 2014 y 2015, como lo muestra la siguiente tabla.

<b>MUNICIPIO DE SAN BERNARDO CUNDINAMARCA</b>				
<b>NIT. 214925649</b>				
<b>COMPARATIVO INGRESOS SGP (EN MILES DE PESOS)</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>VARIACIÓN ABSOLUTA</b>	<b>VARIACIÓN RELATIVA</b>
Propósito general de libre destinación	918.540	746.506	172.034	23,05%
Educación	418.476	399.443	19.033	4,76%
Salud	1.311.307	1.398.703	(87.396)	-6,25%
Alimentación escolar	35.497	34.141	1.356	3,97%
Agua potable y saneamiento básico	508.455	489.726	18.729	3,82%
Deporte y recreación	61.287	61.190	97	0,16%
Cultura	45.966	45.892	74	0,16%
Resto libre inversión	1.199.105	904.181	294.924	32,62%
Primera infancia	32.330	-	32.330	0,00%
<b>TOTAL:</b>	<b>4.530.963</b>	<b>4.079.782</b>	<b>451.181</b>	<b>62,30%</b>

**Tabla 4. Comparativo Ingresos SGP San Bernardo Cundinamarca.**

Elaborado por: Autores

Se muestra una variación en estos años de \$172.032 (información en Miles de millones de pesos) que representa un aumento de 23,05%, al mismo tiempo refleja que el sector que presenta una disminución considerable en inversión es el sector de la salud ya que la evaluación muestra una variación negativa de \$87.393 (información en Miles de millones de pesos) de un año a otro, esto indica que el plan de desarrollo del municipio va enfocado a otros sectores que también son importantes para el desarrollo de un municipio pero que hacen que el sector de la salud que es de primordial importancia quede un poco desprotegido y con menos recursos para atender a una misma población.

Por el contrario donde se presentó un aumento relevante de un año a otro fue en los recursos de libre inversión en donde la variación fue de 294.924 (información en Miles de millones de pesos) representando un aumento 32,62% el cual muestra un aumento considerable frente a los otros sectores como lo son el de educación que la variación porcentual fue del 4,76%, y alimentación escolar que fue de 3,97% de un año a otro. Además en el año 2015 muestra una asignación de recursos

importantes al sector de la primera infancia de \$32.330 (información en Miles de millones de pesos) división que en el año anterior no tiene ninguna asignación de recursos de los provenientes del Sistema General de Participaciones

MUNICIPIO DE VENECIA CUNDINAMARCA				
NIT. 210625506				
COMPARATIVO INGRESOS SGP (EN MILES DE PESOS)				
Concepto	2015	2014	Variación absoluta	Variación relativa
Propósito general de libre destinación	494.801	484.205	10.596	2,19%
Educación	180.350	172.915	7.435	4,30%
Salud	619.927	585.202	34.725	5,93%
Alimentación escolar	15.084	14.657	427	2,91%
Agua potable y saneamiento básico	253.472	245.662	7.810	3,18%
Deporte y recreación	65.272	65.169	103	0,16%
Cultura	48.954	48.876	78	0,16%
Resto libre inversión	635.001	619.808	15.193	2,45%
Primera infancia	8.242	-	8.242	0
<b>Total:</b>	<b>2.321.103</b>	<b>2.236.494</b>	<b>84.609</b>	<b>21,28%</b>

**Tabla 5.Comparativo Ingresos Venecia Cundinamarca.**

Elaborado por: Autores

Al entrar a observar las transferencias del SGP en el municipio de Venecia presentada a continuación, Se determina que la variación absoluta es de \$84.609 (información en miles de millones de pesos) lo que refleja un crecimiento de 21.28% de un año a otro:

Lo cual refleja un pequeño crecimiento de dichas transferencias, los sectores que no muestran un aumento considerable fue el del deporte y recreación con un aumento del 1,16% al igual que el sector de la cultura, en el que tan solo tuvo un crecimiento de dichas transferencias de \$78 (información en Miles de pesos de millones de pesos).

Al entrar a evaluar el gasto de los municipios objeto de estudio y el grado de ejecución que mostraron en los sectores, se puede expresar que en el municipio de San Bernardo en los años 2014 y 2015 los recursos asignados para libre inversión fueron ejecutados en un 99,24% en el año 2014 y un 99.52% en el 2015 lo que evidencia una buena ejecución de los recursos.

Municipio de San Bernardo Cundinamarca					
NIT. 214925649					
Resumen Año 2014 Gastos de Inversión SGP (miles de pesos)					
Concepto	Presupuesto definitivo	Compromisos	Total	% sin ejecución	% ejecutado
Propósito general de libre destinación (inversión)	\$ 254.636,00	\$ 252.699,00	\$ 1.937,00	0,76%	99,24%
Educación	\$ 399.444,00	\$ 399.263,00	\$ 181,00	0,05%	99,95%
Salud	\$ 1.398.703,00	\$ 1.388.355,00	\$ 10.348,00	0,74%	99,26%
Alimentación escolar	\$ 34.141,00	\$ 33.382,00	\$ 759,00	2,22%	97,78%
Agua potable y saneamiento básico	\$ 489.727,00	\$ 486.134,00	\$ 3.593,00	0,73%	99,27%
Deporte y recreación	\$ 61.190,00	\$ 58.791,00	\$ 2.399,00	3,92%	96,08%
Cultura	\$ 45.893,00	\$ 45.883,00	\$ 10,00	0,02%	99,98%
Resto libre inversión	\$ 719.462,00	\$ 715.638,00	\$ 3.824,00	0,53%	99,47%
Primera infancia	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%
<b>Total gastos inversión año 2014</b>	<b>\$ 3.403.196,00</b>	<b>\$ 3.380.145,00</b>	<b>\$ 23.051,00</b>	<b>0,68%</b>	<b>99,32%</b>
<b>Resumen Año 2014 Gastos de Funcionamiento SGP (EN MILES DE PESOS)</b>					
Concepto	Presupuesto definitivo	Compromisos	Total	% sin ejecución	% ejecutado
<b>S.G.P Propósito general de libre destinación</b>					
Gastos personal	\$ 441.340,00	\$ 435.479,00	\$ 5.861,00	1,33%	98,67%
Gastos generales	\$ 48.697,00	\$ 48.396,00	\$ 301,00	0,62%	99,38%
<b>Total gastos de funcionamiento año 2014:</b>	<b>\$ 490.037,00</b>	<b>\$ 483.875,00</b>	<b>\$ 6.162,00</b>	<b>1,26%</b>	<b>98,74%</b>

**Tabla 6. Resumen Gastos de Inversión y Funcionamiento SGP San Bernardo Cund. Año 2014.**

Elaborado por: Autores

Municipio de San Bernardo Cundinamarca					
NIT. 214925649					
Resumen Año 2015 Gastos de Inversión SGP (miles de pesos)					
Concepto	Presupuesto Definitivo	Compromisos	Saldo por ejecutar	% Sin ejecutar	% Ejecutado
Propósito general de libre destinación (inversión)	\$ 296.006,00	\$ 294.581,00	\$ 1.425,00	0,48%	99,52%
Educación	\$ 418.476,00	\$ 417.962,00	\$ 514,00	0,12%	99,88%
Salud	\$ 1.311.307,00	\$ 1.310.807,00	\$ 500,00	0,04%	99,96%
Alimentación escolar	\$ 35.497,00	\$ 34.683,00	\$ 814,00	2,29%	97,71%
Agua potable y saneamiento básico	\$ 508.455,00	\$ 507.765,00	\$ 690,00	0,14%	99,86%
Deporte y recreación	\$ 61.287,00	\$ 61.287,00	\$ -	0,00%	100,00%
Cultura	\$ 45.966,00	\$ 45.394,00	\$ 572,00	1,24%	98,76%
Resto libre inversión	\$ 907.453,00	\$ 905.864,00	\$ 1.589,00	0,18%	99,82%
Primera infancia	\$ 32.330,00	\$ 28.029,00	\$ 4.301,00	13,30%	86,70%

Municipio de San Bernardo Cundinamarca					
NIT. 214925649					
Resumen Año 2015 Gastos de Inversión SGP (miles de pesos)					
Concepto	Presupuesto Definitivo	Compromisos	Saldo por ejecutar	% Sin ejecutar	% Ejecutado
Total gastos inversión año 2015	\$ 3.616.777,00	\$ 3.606.372,00	\$ 10.405,00	0,29%	99,71%
Resumen Año 2014 Gastos de Funcionamiento SGP (miles de pesos)					
Concepto	Presupuesto Definitivo	Compromisos	Total	% Sin ejecutar	% Ejecutado
<b>S.G.P Propósito general de libre destinación</b>					
Gastos Personal	\$ 519.327,00	\$ 518.894,00	\$ 433,00	0,08%	99,92%
Gastos generales	\$ 103.206,00	\$ 102.656,00	\$ 550,00	0,53%	99,47%
Total gastos de funcionamiento año 2015	\$ 622.533,00	\$ 621.550,00	\$ 983,00	0,16%	99,84%

**Tabla 7. Resumen Gastos de Inversión y Funcionamiento San Bernardo Cund. Año 2015:**

Elaborado por: Autores

Así mismo se pudo definir con las ejecuciones presupuestales dadas por los municipios objeto de estudio, que los recursos fueron utilizados en mantenimiento de alumbrado público, expansión del servicio de alumbrado en el municipio, proyectos relacionados con vivienda y saneamiento básico, inversión en proyectos de asistencia técnica rural y en el pago de personal que participa en dichos proyectos, mejoramiento y rehabilitación de vías, además estos recursos se utilizaron para la adquisición de predios de reserva hídrica y zonas de reserva forestal entre otras, inversiones que van a favorecer en primera medida a los habitantes de la región y a las futuras generaciones.

En cuanto a la ejecución de los recursos asignados en San Bernardo al sector de la educación se puede evaluar que el porcentaje que se dejó sin ejecutar es de 0.05% en el año 2014 y 0.12% en el 2015 lo que muestra una eficiencia en el gasto de los recursos fijados, ya que fueron invertidos en construcción y adecuación de estructura educativa, en su mantenimiento y dotación de material y medios pedagógicos para el aprendizaje, adecuación de servicios de acueductos, alcantarillado de las instituciones educativas, transporte escolar y transferencias para garantizar la educación gratuita en los colegios públicos.

Igualmente en el sector de la salud se ejecutaron los recursos en un 99.26% en el año 2014 y un 99.96% en el 2015, realizando inversiones en afiliaciones al régimen subsidiado, contratación con las empresas sociales del estado y en talento humano que desarrolla funciones de carácter operativo, en cuanto a la alimentación escolar es donde se presenta un porcentaje más bajo de ejecución ya que en el 2014 se ejecutó un 97.78% y en año 2015 un 97.71% donde se invirtieron los recursos en compra de alimentos, dotación y reposición de menaje para la prestación del servicio, y en la contratación de personal para la preparación de alimentos.

En cuanto a la inversión de los recursos del SGP en agua potable y saneamiento básico, muestra una realización de los recursos de un 99.27% en el año 2014 y un 99.86% en el 2015, invirtiendo dichos recursos en implementación y acciones de fortalecimiento para la operación de los servicios, subsidios de acueducto, alcantarillado y aseo, además en el fortalecimiento institucional en cuanto al alcantarillado del municipio.

Respecto de la ejecución en el sector de deporte y recreación refleja un 96.08% en el 2014 y un 100% en el año 2015, realizando proyectos en dichos años de fomento y desarrollo de la práctica del deporte y aprovechamiento del tiempo libre en el municipio de San Bernardo, además se hicieron gastos en construcción y mantenimiento de los escenarios deportivos y en su dotación y en el pago de instructores para la práctica del deporte y la recreación, en cuanto a los recursos asignados a cultura del municipio se presentó una ejecución del 99.98% en el año 2014 y en el siguiente año una ejecución del 98.76% dichos recursos se gastaron en eventos de expresiones artísticas culturales, mantenimiento y construcción de infraestructura para la cultura del municipio, pago de instructores para la bandas municipales e instructores y bibliotecarios para la ejecución de los proyectos.

Por último los gastos de funcionamiento del municipio de San Bernardo que se dividen en gastos de personal y gastos generales fueron ejecutado los recursos fijados en un 98.74% en el año 2014 y un 98.84% en el 2015 invirtiendo dichos recursos en sueldos de personal, gastos de representación, honorarios y servicios técnicos, además en gastos generales como materiales y suministros, seguros de inmuebles,

telecomunicaciones, funcionarios, compra de equipos entre otros. En el año 2015 se generó una inversión en la primera infancia en la adquisición de insumos, suministros y dotación que en el 2014 no se había presentado.

<b>Municipio de Venecia Cundinamarca</b>					
<b>NIT. 210625506</b>					
<b>Resumen Año 2014 Gastos de Inversión SGP (EN MILES DE PESOS)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto Definitivo</b>	<b>Compromisos</b>	<b>Total</b>	<b>% sin ejecutar</b>	<b>% Ejecutado</b>
Propósito general de libre destinación (inversión)	\$ 16.714,00	\$ 15.477,00	\$ 1.237,00	7,40%	92,60%
Educación	\$ 172.915,00	\$ 167.308,00	\$ 5.607,00	3,24%	96,76%
Salud	\$ 585.202,00	\$ 585.202,00	\$ -	0,00%	100,00%
Alimentación escolar	\$ 14.657,00	\$ 14.207,00	\$ 450,00	3,07%	96,93%
Agua potable y saneamiento básico	\$ 245.660,00	\$ 216.018,00	\$ 29.642,00	12,07%	87,93%
Deporte y recreación	\$ 65.169,00	\$ 65.169,00	\$ -	0,00%	100,00%
Cultura	\$ 48.877,00	\$ 44.994,00	\$ 3.883,00	7,94%	92,06%
Resto libre inversión	\$ 619.808,00	\$ 586.113,00	\$ 33.695,00	5,44%	94,56%
Primera infancia	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%
<b>Total gastos inversión año 2014</b>	<b>\$ 1.769.002,00</b>	<b>\$ 1.694.488,00</b>	<b>\$ 74.514,00</b>	<b>4,21%</b>	<b>95,79%</b>
<b>Resumen Año 2014 Gastos de Funcionamiento SGP (miles de pesos)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto Definitivo</b>	<b>Compromisos</b>	<b>Total</b>	<b>% sin ejecutar</b>	<b>% Ejecutado</b>
<b>S.G.P Propósito general de libre destinación</b>					
Gastos Personal	\$ 386.680,00	\$ 384.698,00	\$ 1.982,00	0,51%	99,49%
Gastos generales	\$ 80.813,00	\$ 77.457,00	\$ 3.356,00	4,15%	95,85%
<b>Total gastos de funcionamiento año 2014</b>	<b>\$ 467.493,00</b>	<b>\$ 462.155,00</b>	<b>\$ 5.338,00</b>	<b>1,14%</b>	<b>98,86%</b>

Tabla 8. Resumen Gastos de Inversión y Funcionamiento Venecia Cund. Año 2014.

Elaborado por: Autores

<b>Municipio de Venecia Cundinamarca</b>					
<b>NIT. 210625506</b>					
<b>Resumen Año 2015 Gastos de Inversión SGP (EN MILES DE PESOS)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Presupuesto Definitivo</b>	<b>Compromisos</b>	<b>Total</b>	<b>% sin ejecutar</b>	<b>% Ejecutado</b>
Propósito general de libre destinación (inversión)	\$ 19.000,00	\$ 17.923,00	\$ 1.077,00	5,67%	94,33%
Educación	\$ 180.350,00	\$ 179.365,00	\$ 985,00	0,55%	99,45%
Salud	\$ 619.927,00	\$ 618.798,00	\$ 1.129,00	0,18%	99,82%
Alimentación escolar	\$ 15.084,00	\$ 15.082,00	\$ 2,00	0,01%	99,99%
Agua potable y saneamiento básico	\$ 253.472,00	\$ 249.855,00	\$ 3.617,00	1,43%	98,57%
Deporte y recreación	\$ 65.272,00	\$ 65.272,00	\$ -	0,00%	100,00%
Cultura	\$ 48.954,00	\$ 41.009,00	\$ 7.945,00	16,23%	83,77%
Resto libre inversión	\$ 635.002,00	\$ 589.215,00	\$ 45.787,00	7,21%	92,79%
Primera infancia	\$ 8.242,00	\$ -	\$ 8.242,00	100,00%	0,00%
<b>Total gastos inversión año 2015</b>	<b>\$ 1.845.303,00</b>	<b>\$ 1.776.519,00</b>	<b>\$ 68.784,00</b>	<b>3,73%</b>	<b>96,27%</b>
<b>Resumen Año 2015 Gastos de Funcionamiento SGP (miles de pesos)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Presupuest o Definitivo</b>	<b>Compromisos</b>	<b>Total</b>	<b>% sin ejecu tar</b>	<b>% Ejecuta do</b>
<b>S.G.P propósito general de libre destinación</b>					
Gastos Personal	\$ 394.813,00	\$ 386.963,00	\$ 7.850,00	1,99%	98,01%
Gastos generales	\$ 80.988,00	\$ 79.220,00	\$ 1.768,00	2,18%	97,82%
<b>Total gastos de funcionamiento año 2015</b>	<b>\$ 475.801,00</b>	<b>\$ 466.183,00</b>	<b>\$ 9.618,00</b>	<b>2,02%</b>	<b>97,98%</b>

**Tabla 9. Resumen Gastos de Inversión y Funcionamiento Venecia Cund. Año 2015:**

Elaborado por: Autores

Entrando a la ejecución de los recursos asignados por el SGP de libre inversión para el municipio de Venecia se evidencia que los recursos de libre inversión del año 2014 se ejecutaron en un 92.60% y un 94.33% en el siguiente años lo que evidencia que hubo un grado de ejecución bajo, estos recursos se invirtieron en mantenimiento de alumbrado público, suministro de energía eléctrica en el municipio de Venecia, pre inversión en infraestructura, desarrollo de programas y proyectos productivos agropecuarios, rehabilitación de vías, manejo de residuos sólidos y reciclaje, pago de personal de la guardia penitenciaria, plan para la gestión del riesgo entre otros.



En cuanto a el sector de la educación el porcentaje ejecutado fue de 96.76% en el 2014 y 99.45% en el año 2015 recursos invertidos en el mantenimiento de infraestructura educativa acueducto, alcantarillado y aseo, energía, transporte escolar y transferencias para calidad gratuidad. Al evaluar la ejecución en el sector de la salud en el año 2014 se evidencia una ejecución del 100% de los recursos en el año 2014 y en él año 2015 fue del 99.82%, invirtiendo dineros en afiliación al régimen subsidiado, contratación con personas jurídicas que no sean eses y en talento humano que desarrolla funciones de carácter operativo. Igualmente los recursos del SGP asignados a la alimentación escolar fueron ejecutados un 96.93% en el año 2014 y un 99.99% del 2015 los cuales fueron ejecutados en compra de alimentos y menaje, dotación y su reposición para la prestación del servicio de alimentación escolar.

La inversión en agua potable y saneamiento básico fue ejecutado en un 87.93% en el 2014 y un 98.57% en el 2015 invertidos en tratamiento, conducción, macro medición y subsidios en el servicio de acueducto de Venecia, además los recursos para deporte y recreación de los años 2014 y 2015 fueron realizados en un 100% invirtiendo recursos en el fomento, desarrollo y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, dotación de escenarios deportivos e implementos para la práctica del deporte y en el pago de instructores contratados.

Así mismo en el sector de la cultura se presentó una ejecución del 92,06% en el 2014 y 83.77% en el 2015 relacionados en el fomento, apoyo y difusión de eventos y expresiones artísticas y culturales, la protección del patrimonio cultural, construcción, mantenimiento y adecuación de la infraestructura artística y cultural, dotación de bibliotecas y en el pago de instructores y bibliotecólogos contratados para la ejecución de programas y proyectos artísticos y culturales. Además se presentó un gasto adicional en el 2015 en la inversión de la primera infancia en la contratación de dicho servicio.

Finalmente los gastos de funcionamiento del municipio de Venecia que se dividen en gastos de personal y gastos generales fueron ejecutado los recursos fijados en un 98.86% en el año 2014 y un 97.89% en el 2015 invirtiendo dichos recursos en sueldos de personal, bonificaciones, honorarios y primas legales entre otros, además en

gastos generales como compra de equipos, materiales y suministros, publicaciones, mesadas pensionales, energía, sentencia y conciliaciones entre otros gastos generales.

Ambos municipios presentan el gasto del resto de recursos de libre inversión, en el caso de San Bernardo en el año 2014 fue de 99.47% y en el año 2015 99.82%, y el municipio de Venecia en el años 2014 presento una ejecución de 94.56% y en el 2015 de 92.79% recursos que fueron invertidos en los dos municipios en mantenimiento del servicio de alumbrado público, planes y proyectos de mejoramiento de vivienda y saneamiento básico, mantenimiento rutinario de vías, adquisición de insumos, suministros y dotación, talento humano que desarrolla funciones de carácter operativo entre otros inversiones importantes en los municipios.

Por otro lado al realizar la comparación de los municipios de San Bernardo y Venecia en cuanto a las transferencias del SGP en recursos de libre destinación lo cual se muestra en las siguientes tablas:

Comparación de ingresos SGP entre San Bernardo y Venecia año 2014 (miles de pesos)		
Concepto	San Bernardo	Venecia
Propósito general de libre destinación (inversión)	\$ 746.506	\$ 484.205
Educación	\$ 399.443	\$ 172.915
Salud	\$ 1.398.703	\$ 585.202
Alimentación escolar	\$ 34.141	\$ 14.657
Agua potable y saneamiento básico	\$ 489.726	\$ 245.662
Deporte y recreación	\$ 61.190	\$ 65.169
Cultura	\$ 45.892	\$ 48.876
Resto libre inversión	\$ 904.181	\$ 619.808
Primera infancia	\$ -	\$ -
<b>Total:</b>	<b>\$ 4.079.782</b>	<b>\$ 2.236.494</b>

Tabla 10. Comparación Ingresos SGP entre San Bernardo y Venecia Cund. Año 2014.

Elaborado por: Autores

Comparación de ingresos SGP entre San Bernardo y Venecia año 2015 (miles de pesos)		
Concepto	San Bernardo	Venecia
Propósito general de libre destinación (inversión)	\$ 918.540	\$ 494.801
Educación	\$ 418.476	\$ 180.350
Salud	\$ 1.311.307	\$ 619.927
Alimentación escolar	\$ 35.497	\$ 15.084
Agua potable y saneamiento básico	\$ 508.455	\$ 253.472
Deporte y recreación	\$ 61.287	\$ 65.272
Cultura	\$ 45.966	\$ 48.954
Resto libre inversión	\$ 1.199.105	\$ 635.001
Primera infancia	\$ 32.330	\$ 8.242
<b>Total:</b>	<b>\$ 4.530.963</b>	<b>\$ 2.321.103</b>

Tabla 11. Comparación Ingresos SGP entre San Bernardo y Venecia Cund. Año 2015.

Elaborado por: Autores

Se puede estipular que aunque los dos municipios pertenecen a la categoría sexta de acuerdo en lo estipulado en la ley 617 del 2000 el municipio de Venecia recibe un menor ingreso del SGP en el año 2014 de 45.19% y respecto al año 2015 un 48.77%, lo cual le lleva a que tendrá que invertir de una manera eficiente los recursos para suplir con las necesidades en los sectores de salud, educación, alimentación escolar, agua y saneamiento básico entre otros, los cuales forman parte de las necesidades básicas de los habitantes del municipio. Aunque hay que tener en cuenta que el municipio de San Bernardo tiene una población de 10.670 y en municipio de Venecia 4.060 esto influye en la cantidad de recursos que el SGP transfiere cada año.

Igualmente se puede observar en esta comparación que se fijan cada año recursos importantes tanto en el municipio de San Bernardo como el de Venecia para salud, agua potable y saneamiento básico y por el contrario el sector que recibe menos recursos por el SGP es el de la primera infancia, el cual en el año 2014 no recibió dinero y en el año 2015 recibió en el municipio de San Bernardo \$32.330 y \$8.242 (información dada en miles de millones de pesos) en el municipio de Venecia.

En cuanto a la ejecución de los municipios de San Bernardo y Venecia en los años 2014 se observa que el municipio de Venecia presenta un

porcentaje sin ejecutar alto en cuanto a libre inversión, agua potable y gastos de funcionamiento en gastos de personal por el contrario el municipio de San Bernardo a ejecutado eficientemente en todos los sectores importantes en el municipio.

<b>Comparación de ejecución presupuesto SGP entre San Bernardo y Venecia (miles de pesos)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Año 2015</b>			
	<b>San Bernardo</b>	<b>% sin ejecutar</b>	<b>Venecia</b>	<b>% sin ejecutar</b>
Propósito general de libre destinación (inversión)	\$ 294.581	0,48%	\$ 17.923	5,67%
Educación	\$ 417.962	0,12%	\$ 179.365	0,55%
Salud	\$ 1.310.807	0,04%	\$ 618.798	0,18%
Alimentación escolar	\$ 34.683	2,29%	\$ 15.082	0,01%
Agua potable y saneamiento básico	\$ 507.765	0,14%	\$ 249.855	1,43%
Deporte y recreación	\$ 61.287	0,00%	\$ 65.272	0,00%
Cultura	\$ 45.394	1,24%	\$ 41.009	16,23%
Resto libre inversión	\$ 905.864	0,18%	\$ 589.215	7,21%
Primera infancia	\$ 28.029	13,30%	\$ -	100,00%
Gastos funcionamiento (gastos personal)	\$ 518.894	0,08%	\$ 386.963	1,99%
Gastos funcionamiento (gastos generales)	\$ 102.656	0,53%	\$ 79.220	2,18%
<b>Total:</b>	<b>\$ 4.125.266</b>		<b>\$ 2.163.482</b>	

**Tabla 12. Comparación Ejecución de Presupuesto SGP año 2015.**

Elaborado por: Autores

<b>Comparación de ejecución presupuesto SGP entre san Bernardo y Venecia (miles de pesos)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Año 2014</b>			
	<b>San Bernardo</b>	<b>% sin ejecutar</b>	<b>Venecia</b>	<b>% sin ejecutar</b>
Propósito general de libre destinación (inversión)	\$ 252.699	0,76 %	\$ 15.477	7,40%
Educación	\$ 399.263	0,05 %	\$ 167.308	3,24%
Salud	\$ 1.388.355	0,74 %	\$ 585.202	0,00%

Comparación de ejecución presupuesto SGP entre san Bernardo y Venecia (miles de pesos)				
Concepto	Año 2014			
	San Bernardo	% sin ejecutar	Venecia	% sin ejecutar
Alimentación escolar	\$ 33.382	2,22 %	\$ 14.207	3,07%
Agua potable y saneamiento básico	\$ 486.134	0,73 %	\$ 216.018	12,07 %
Deporte y recreación	\$ 58.791	3,92 %	\$ 65.169	0,00%
Cultura	\$ 45.883	0,02 %	\$ 44.994	7,94%
Resto libre inversión	\$ 715.638	0,53 %	\$ 586.113	5,44%
Primera infancia	\$ -	0,00 %	\$ -	0,00%
Gastos funcionamiento (gastos personal)	\$ 435.479	1,33 %	\$ 384.698	4,21%
Gastos funcionamiento (gastos generales)	\$ 48.396	0,62 %	\$ 77.457	0,00%
<b>Total:</b>	<b>\$ 3.815.624</b>		<b>\$ 2.156.643</b>	

Tabla 13. Comparación Ejecución Presupuesto SGP año 2014.

Elaborado por: Autores

Respectivamente en el año 2015 la ejecución de los dos municipios objeto de estudio muestra un comportamiento similar al año anterior, ya que refleja un porcentaje sin ejecutar alto en el municipio de Venecia en cuanto a la inversión de propósito general, agua y saneamiento básico y resto de libre inversión, uno de los sectores que aumentaron sus recursos en el año 2015 es el de la primera infancia en donde se aumenta en un 100% en el municipio de San Bernardo en dicho año, aunque muestra el porcentaje más alto sin ejecutar.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En conclusión, las facultades que le son otorgadas por el gobierno nacional a los municipios, donde son catalogados como entidades de vital importancia para el correcto funcionamiento de la división político administrativa y la gestión de recursos en pro de los habitantes del país.

Por lo cual les corresponde prestar garantemente los servicios que la ley taxativamente estipule, las cuales contribuyen significativamente con el desarrollo del territorio nacional, promoviendo así la participación ciudadana, adicionalmente el bienestar social y cultural de todos los habitantes.

Por ende las administraciones municipales, como es el caso de los encontrados en categoría sexta de los municipios de San Bernardo y Venecia de la región del Sumapaz, son los encargados de gestionar los recursos que son transferidos por mandato constitucional, donde la nación destina cierta parte de sus recursos a dichos municipios para la debida ejecución en cada una de las vigencias.

Durante la investigación se pudo establecer que el manejo y la ejecución de los presupuestos de dichos municipios, cuya responsabilidad no solo recae sobre del ordenador del gasto, es decir, el alcalde sino además del consejo municipal, los cuales son designados como representantes del municipio, por la comunidad a través de los votos, para que sean estos los que lideren objetivos, metas, así como estrategias orientadas a velar tanto por el desarrollo económico como el social. En pocas palabras son estos los buscan dirigir al municipio a través de la sostenibilidad financiera y fiscal en el corto, mediano y largo plazo por medio de una sistema presupuestal.

Según lo anterior para San Bernardo y Venecia la adecuada fijación de las políticas, programas y proyectos dentro del plan de desarrollo, permiten la determinación de los recursos necesarios para su ejecución. De ahí que el Plan de Desarrollo se constituye en una plataforma relevante para la ejecución de los recursos asignados a dichos municipios.

La evaluación que hace el DPN no está encaminada a evidenciar procesos de corrupción, mal gasto de los recursos públicos ni si las inversiones en los proyectos están encaminadas realmente a satisfacer las necesidades de los habitantes de la región, sino que evalúan la alta ejecución de los recursos, el manejo de las políticas fiscales y el ahorro corriente, es por ello que son las entidades como la contraloría general, la procuraduría general y la fiscalía general, la que deben vigilar la eficiencia en la administración de los recursos y el seguimiento fiscal de las inversiones.

En cuanto a los diferentes sectores, empezando por la educación el gobierno asigna funciones a los municipios en cuanto al mantenimiento y mejoramiento de la calidad de esta, a la inversión en infraestructura donde la meta es que los recursos asignados sean ejecutados en un 100%, y podemos concluir que los municipios objeto de estudio realizan de manera pertinente dicha inversión ya que se evidencio que los proyectos van encaminados hacia esto, otro de los sectores evaluados en el de agua potable y saneamiento básico enmarcado en la ley 715 de 2001 en donde se estipula que el 15% de los recursos asignados por el SGP deben ser invertidos en dichos recursos para atender los subsidio de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, en este punto falta mayor asignación de recursos en los municipios para llegar a cumplir con lo establecido en la ley.

Otro de los sectores de mayor relevancia para la comunidad es el de la salud, donde la función principal de los municipios es coordinar y administrar los recursos asignados por el SGP para financiar el servicio a los beneficiarios del régimen subsidiado garantizando la prestación del servicio a la población vulnerable, los dos municipios cumplen con dichas funciones asignando gran porcentajes de los recursos del SGP a dicho sector. Así mismo el deporte y la recreación cumplen una función principal en la calidad de vida de los habitantes ya que estos recursos son asignados para desarrollar, fomentar y practicar el deporte y la recreación aprovechando el tiempo libre de los habitantes de dichos municipios, los cuales hacen una concesión de recursos que aunque baja respecto a los demás sectores, están siendo encaminadas al cumplimiento de dicha función, igualmente es el caso de la cultura donde se aprovechan los recursos en desarrollar eventos culturales que enriquecen el patrimonio cultural de las regiones.

Por último los recursos de libre destinación que presentan un porcentaje de dineros alta tanto en el municipio de san Bernardo como en el de Venecia, está enmarcado en el artículo 78 de la ley 715 en donde se establece que los municipios de sexta categoría podrán utilizar hasta el 42% de los recursos del SGP en gastos inherentes al funcionamiento de la administración, como gastos de concejo municipal, la personería y la alcaldía en general, es por ello que los municipios objeto de estudio muestran una concesión de recursos alto

en este aspecto puesto que están enmarcados en la ley y cumplen con la normatividad al respecto.

Para finalizar se presentan las conclusiones obtenidas después del análisis realizado s dichos municipios, las cuales son las siguientes:

- Al analizar la incidencia que tiene el presupuesto general de la nación en las ejecuciones presupuestales de los municipios de sexta categoría en el estudio de caso San Bernardo y Venecia se pudo evidenciar que la transferencia por medio del SGP no presento un aumento significativo en los dos años esto debido a que los recursos destinados por la nación a los municipios solo aumento en un 6% de un año a otro.
- Además se evidencio que hay factores externos de la economía que pueden afectar directamente a los ingresos de la nación, como lo es la variación la estabilidad de la economía mundial, el crecimiento del PIB, entre otros, los cuales representan fuentes de financiación del presupuesto nacional, que colateralmente van afectar a los municipios de sexta categoría ya que ellos dependen en gran medida de los recursos transferidos por el SGP.
- Asimismo se determinó que los municipios de San Bernardo y Venecia a pesar que tienen una categorización semejante los recursos por Transferencias que reciben del SGP no son iguales debido a la población que los dos municipios tienen y además administra de manera distinta dichos recursos invirtiendo de manera diferente en los sectores que ellos consideren como primordiales en su plan de desarrollo.
- En cuanto a la ejecución de los recursos de los dos municipios objeto de estudio en los años 2014 y 2015 se muestra que el municipio de San Bernardo tiene un porcentaje de ejecución mayor en todos los sectores, utilizando la mayoría de los recursos asignados por el SGP en cuanto a educación, salud, saneamiento básico, cultura, deporte y recursos de libre inversión.
- No obstante a que los recursos que perciben los municipios objeto de análisis varían de un municipio a otro, cada uno determina de manera independiente el impacto y la administración que se les va a dar y es responsabilidad de la



administración municipal la ejecución efectiva de los recursos y la inversión en los sectores de manera eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Tobo, P. R. (2008). Presupuesto Publico. *Revista ESAP* , 25.
- Jaime Bonet, G. P. (2014). Contexto historico y evolucion del SGP en Colombia. *Centro de Estudios Economico Regionales (CEER)* , 205.
- Botero, L. (2011). *Hacia un nuevo debate de la descentralizacion en Colombia*. Bogota : ISSN.
- Cano, C. G. (2010). Regla fiscal y estabilidad macroeconomica en Colombia . *Indicadores de Economia* , 607.
- Wisner, E. (2004). El origen politico del deficit fical en Colombia: El contexto institucional 20 años despues. *ISSN 1657-7191 (Edicion Electronica)* , documento CEDE-20.
- Perdomo, J. V. (2001). *La region en la organizacion territorial del estado*. Bogota: Centro editorial Universidad del Rosario.
- ley 142. (1994 de julio de 1994). Diario Oficial 41.433.
- Ministerio de Vivienda, c. y. (2007). *Guia para el uso y destinacion de los recursos del SGP*. Bogota .
- Robles, A. H. (2003). Regimen Presupuestal de los municipios en Colombia. *Revista de derecho, Universidad del Norte* , 195-50.
- Rentería, C., & Echeverry, J. C. (2006). *Presupuestar en Colombia: buscando la gobernabilidad fiscal*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- RODRÍGUEZ TOBO, P. A. (2008). *PRESUPUESTO PUBLICO*. Bogotá D.C: Publicaciones ESAP.
- CORDOBA PADILLA, M. (2014). *Finanzas Públicas: Soporte para el Desarrollo del Estado* (Tercera ed.). Colombia: Ecoe ediciones.

Varios Autores. (2015). *CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA*. Bogotá: LEGIS.

CÉSPEDES VILLA, F. (2012). *GUÍA DE PRESUPUESTO PÚBLICO TERRITORIAL*. Bogotá D.C: Publicaciones Oficina de Estudios Especiales y Apoyo Técnico Auditoria General la Nacion.

Ley 617. (09 de Octubre de 2000). Colombia: Diario oficial N°44188.

Ley 1551 . (06 de Julio de 2012). Bogotá D.C, Colombia: Diario Oficial No. 48.483 .

Ley 715. (21 de Diciembre de 2001). Bogotá, Colombia: Diario Oficial 44654.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (03 de Febrero de 2003). DOCUMENTO CONPES DNP-068-DDT- DDS-MINSALUD. Bogotá, Colombia: Publicaciones Departamento Nacional de Planeacion.

*Ministerio de Educación Nacional*. (2004). From Guia para la Administración de Los Recursos del Sector Educación: [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81021\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-81021_archivo_pdf.pdf)

Ley 38. (21 de abril de 1989). Bogota: Diario Oficial 38789.

Lizarazo, R. (2009). *Universidad Pontificia Bolivariana* . Bogota , Colombia.

Concepto DNP. (4 de MAYO de 2014). BOGOTA, COLOMBIA.

CONSTITUCION POLITICA. (JULIO de 1991). *ARTICULO 313* . BOGOTA, COLOMBIA.

Ley 1551. (6 de Julio de 2012). Bogota, Colombia : Diario Oficial No. 48.483.

Saavedra, M. F. (2012 de Septiembre de 2012). *Ministerio de Educación Nacional*. From Guia Nro8 Para la Administración de los Recursos Financieros del Sector Educativo.

Ley N°1551. (06 de Julio de 2012). Colombia: Diario Oficial No. 48.483.

MP, M. (11 de Mayo de 2012). Introducción a los Instrumentos Financieros.

Ministerio de Educación Nacional. (2004).

Bonet, J. P. (Julio, 2014). Contexto histórico y Evolución del SGP en Colombia. . *Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER)* , Núm. 205.

Wisner, E. (Abril. 2004). El Origen Político Del Déficit Fiscal En Colombia: El Contexto Institucional 20 Años Después. *Documento CEDE-20* , ISSN 1657-7191 (Edición Electrónica). .

Vidal Perdomo, J. (Agosto, 2001.). *La región en la organización territorial del Estado*. Bogota D.C: Centro editorial Universidad del Rosario. Primera Edición .

Rodríguez Tobo, P. (Noviembre, 2008). Presupuesto Público. *Revista ESAP* , Volumen 25.

Leyva Botero, S. (Octubre de 2011.). Hacia un nuevo debate de la Descentralización en Colombia. *Hacia un nuevo debate de la Descentralización en Colombia*. , Volumen 0324. Colombia.

Espinosa, K. R. (Octubre, 2003.). Producción académica en economía de la salud en Colombia, 1980,2002. . *Lecturas de Economía*. , No 59.

Cano, C. G. (2010). Regla fiscal y estabilidad macroeconómica en Colombia. . *Indicadores de Economía*. , Núm. 607.

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES**

### **MARÍA ANGÉLICA MÉNDEZ BOJACÁ:**

Técnico en Contabilidad y Comercio, actualmente se encuentra en proceso de formación cursando noveno de semestre para obtener título

como Contador público de la Universidad de Cundinamarca sede Fusagasugá, cabe resaltar que en procesos de investigación posee experiencia como auxiliar semillerista del grupo PROCEM semillero DEC, que adelanta investigaciones relacionadas con el campo administrativo, económico y contable de Cundinamarca. Por otro lado posee amplia experiencia en el área administrativa en distribuidoras de productos de belleza.

#### **ANA ROCÍO EUGENIO CONTRERAS:**

Bachiller técnico comercial, especialidad en auxiliar contable, del colegio Claudia María Prada de Cúcuta, Norte de Santander, actualmente se encuentra en proceso de formación cursando noveno semestre para obtener título como Contador Público de la Universidad de Cundinamarca sede Fusagasugá, cabe mencionar que en procesos de investigación posee experiencia como auxiliar Semillerista del grupo PROCEM, semillero DEC, que adelanta investigaciones relacionadas con el campo administrativo, económico y contable de Cundinamarca, actualmente trabaja como auxiliar contable en una distribuidora de productos alimenticios.



## 9. Historia Empresarial

9.1. Experiencia empresarial de la Heladería Nápoles y Coloma Ltda.  
Fusagasugá, Cundinamarca

## ***EJE TEMÁTICO: Historia Empresarial***

### **EXPERIENCIA EMPRESARIAL DE LA HELADERIA NAPOLES Y COLOMA LTDA. FUSAGASUGA, CUNDINAMARCA**

### **BUSINESS EXPERIENCE OF HELADERIA NAPOLES Y COLOMA LTDA. FUSAGASUGA, CUNDINAMARCA**

#### **AUTOR(ES)**

ARDILA RODRIGUEZ, LINA MARIA <sup>73</sup>  
ESPINOSA GARZÓN, LAURA VANESA<sup>74</sup>  
ESCOBAR CAZAL, ELIZABETH<sup>75</sup>

#### **Estado de la investigación: En Desarrollo**

---

<sup>73</sup> Técnico profesional en planificación para la creación y gestión de empresas, Tecnólogo en formulación de proyectos, Estudiante Pregrado Administración de Empresas Universidad de Cundinamarca Sede Fusagasugá, Investigador Auxiliar Grupo ARADO.

<sup>74</sup> Técnico en producción agropecuaria, Estudiante Pregrado Administración de Empresas Universidad de Cundinamarca Sede Fusagasugá, Investigador Auxiliar Grupo ARADO.

<sup>75</sup> Licenciada Filosofía e Historia, Especialista Filosofía de la Educación, Especialista Filosofía Colombiana, Magíster Filosofía Latinoamericana, Docente Investigadora Programa Administración de Empresas Universidad de Cundinamarca, Co-Líder e Investigadora principal Grupo ARADO.

## RESUMEN

La investigación se enfoca principalmente en el estudio comparativo de experiencias empresariales de dos casos representativos en el municipio de Fusagasugá: La Heladería Nápoles y Coloma Ltda. Como punto de partida se describió el contexto histórico y económico en el que se crearon las empresa que data de los años 1955 y 1987, su desarrollo, hasta la actualidad.

La metodología se basó en la revisión documental de teorías de modelos administrativos y artículos investigativos que pudieron aportar para el desarrollo de la investigación La observación y las entrevistas estructuradas realizadas a las organizaciones, a personas vinculadas directamente con las empresas, y a pobladores mayores que conocen y han vivido la transformación del municipio desde aquella época, fueron centrales para entender su dinámica socio-económica y particularmente la evolución de los casos empresariales.

Se pudo contextualizar que desde la época de los años 50 y hasta la actualidad, el principal motor de la economía del municipio de Fusagasugá ha sido el comercio. Igualmente, el principal factor de reconocimiento de las empresas es la marca histórica que tienen; ya que han crecido con el municipio.

**PALABRAS CLAVES:** Empresa familiar, experiencia empresarial, tradición.

## ABSTRACT

The research focuses mainly on the comparative study of business experiences of two representative cases in the municipality Fusagasugá: The Heladería Nápoles and Coloma Ltda. As a starting point the historical and economic context in which the companies that date from the Years 1955 and 1987, its development, until the present time.

The methodology was based on the archival and documentary revision of theories of administrative models and investigative articles that could contribute for the development of the research Observation and structured interviews made to the organizations, people directly related



to the companies, and people older than Know and have lived the transformation of the municipality since that time, were central to understand its socio-economic dynamics and particularly the evolution of business cases.

It was possible to contextualize that from the time of the years 50 and until the present, the main motor of the economy of the municipality of Fusagasugá has been the commerce. Equally, the main factor of recognition of the companies is the historical mark that they have; Since they have grown with the municipality.

KEYWORDS: Family business, business experience, tradition.

## INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó con el propósito de brindar un documento que permita tener un referente de estudio de una parte, de la trayectoria histórica empresarial en la ciudad de Fusagasugá, para así contextualizar características y estrategias particulares de las empresas ya sean de expansión como ha sucedido con Coloma Ltda. o de preservación cultural que es el caso de la Heladería Nápoles, sumado con el comportamiento de los mercados y generen nuevos sistemas y oportunidades de sostenibilidad empresarial.

Para analizar estos casos es necesario mencionar las posibles causas que han hecho que estas empresas sean exitosas. Una de ellas es que Colombia es un país que posee una diversidad cultural muy amplia dando la oportunidad de presenciar durante el recorrido de los años, como ha combinado el crecimiento económico, respecto al eje cultural del país; y cuando se habla de este tema es inevitable también hablar del apresurado aumento poblacional presentado en algunas zonas del país. Es importante analizar la información brindada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE que afirma: solo el departamento de Cundinamarca cuenta con una población promedio para el 2015 de 2.477.036 habitantes, de los cuales hacen parte del municipio de Fusagasugá 134.819 (DANE, 2015), haciéndola una zona que cuenta con condiciones muy particulares. La cercanía a la ciudad capital Bogotá D.C y su influencia como corredor vial que conecta la zona sur del país, ha logrado caracterizarse como punto importante para el comercio en general, permitiendo que 3.579

empresas estén localizadas en el municipio de las cual el 49,5% se dedican al comercio en su mayoría al por menor, de estas un 8,5% están destinadas a la actividades industriales, especialmente a la fabricación de productos alimenticios y bebidas. (Camara de Comercio de Bogotá, 2014)

El municipio de Fusagasugá se ha destacado en diferentes ambientes económicos principalmente en el mercado agropecuario, seguida del comercio, la construcción y el transporte que son actualmente las actividades determinantes de la economía de la ciudad, sin embargo en la ciudad no se ubican grandes industrias, y las empresas que se constituyen en el municipio solo el 2% se amplían a mayores niveles ya sean departamentales, nacionales o internacionales, esto hace que el 90% las empresas nuevas sientan incertidumbre con la sostenibilidad y rentabilidad de las mismas, pero también encontramos otro grupo que son las pequeñas empresas que han perdurado en el tiempo con características particulares según su especialidad. (Camara de Comercio de Bogotá, 2014)

La investigación de estos casos empresariales, también tienen el interés de aportar inicios en la investigación historiográfica para generar nuevos cuestionamientos y respuestas a esta temática, con el fin de poder indagar en la historia empresarial del municipio y posiblemente en ciudades aledañas; haciendo referencia a lo dicho por (Preston, 2005), "Quien no conoce su historia está condenado a repetir sus errores", demostrando un distinguido entusiasmo por la apropiación del conocimiento referente a los cambios positivos y negativos que puedan surgir de un proceso histórico tanto social como económico.

Resaltar los caso de estas dos empresas de la región, se promueve por un interés académico, profesional y social, debido a que aporta un conocimiento cultural para la población de Fusagasugá y un punto de partida para las nuevas generaciones empresariales que quieran conocer el inicio de las ideas de emprendimiento de los pobladores de la ciudad, así mismo entender cuáles han sido sus estrategias de sostenibilidad a través de los cambios, para generar el reconocimiento que poseen actualmente.

Para esta investigación se manejó la metodología de estudio de caso, que permite individualizar las dos empresas y al mismo tiempo

encontrar similitudes entre ellas. Es así como se lograron conocer que los factores históricos del municipio, como la identificación de Fusagasugá a manera de corredor comercial de dos grandes ciudades principales: Bogotá y Girardot, y su antigua representación como municipio cafetero, han sido propicios para la creación de empresas que quieren prestar un servicio a la población flotante.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de estudio es descriptivo, particularmente Estudios de Casos, estrategia de investigación dirigida a comprender las actuaciones presentes en contextos particulares, el cual permite manejar un solo caso o varios al mismo tiempo, combinando distintos métodos para la recolección de información con el fin de describir, verificar o generar teorías.

Se identificaron los factores que intervienen externamente en el problema se redactó el caso o fenómeno a investigar, de la forma más minuciosa y clara posible, se presentó información previa y relevante en cuanto al caso o fenómeno, también se realizó una guía temática de la investigación con las diferentes preguntas para una posible solución del caso, adicional se expusieron los conceptos y las teorías que se utilizarán en los procesos de análisis de los datos recolectados y su interpretación, y se aplicaron parámetros en el análisis y la interpretación de los datos.

En las Fuentes de Información Directas se están utilizando la observación directa haciendo los respectivos reconocimientos de los establecimientos objeto de estudio. Testimonios de persona mayores pobladores del municipio y Entrevistas semi-estructuradas aplicadas a familiares y trabajadores de las empresas.

Las fuentes Indirectas se apoyan en Documentos, revisión de archivos y textos relacionados con la temática.

## **RESULTADOS**

Las dos empresas se acoplan perfectamente a la definición de empresa familiar puesto que surgieron bajo este concepto. La Heladería Nápoles sigue aplicando

esta definición, la familia sigue trabajando unida. Mientras que Coloma Ltda. por ser una empresa más grande tuvo que crear cargos y delegar responsabilidades a personas ajenas a la familia, pero con sentido de pertenencia y trabajando de la mano con los propietarios, por el bien de la organización.

Según Rueda Galvis: Es muy probable encontrar que la mayor causa del deceso empresarial radica en factores tales como la ausencia total de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio, que sumadas al limitado acceso al crédito que poseen y su escasa capacidad productiva profundizan sus condiciones de crisis y poca competitividad. Las empresas objeto de estudio, especialmente la Heladería Nápoles, demuestran como las Mipymes o empresas familiares no siempre fracasan por ausencia de procesos administrativos o por la baja capacidad productiva, pues desde sus inicios no tuvieron el conocimiento teórico de modelos administrativos, pero los aplicaron de una manera empírica, confirmando así, que no es un impedimento para ser una empresa exitosa, por el contrario, existen otros factores más relevantes como el reconocimiento cultural y la tradición.

Hoy la sucesión familiar de la H. Nápoles llega a la cuarta generación, pero a nivel administrativo, la empresa está en manos de la segunda. En Coloma Ltda. llega a la tercera a nivel familiar y a nivel administrativo también recae en la segunda generación, con una fuerte estructura organizacional. Por tanto, aún es incierto afirmar que las organizaciones puedan disolverse cuando el nivel de mando pase a la tercera o cuarta generación.

Las empresas familiares son el tipo de empresas predominantes en el mundo, aunque no se sabe con exactitud qué porcentaje de ellas es familiar, debido a que no existe un registro de las empresas como familiares o no familiares. Sin embargo, las cifras más conservadoras muestran que entre el 65% y el 80% de las empresas en el mundo son familiares y además generan aproximadamente el 50% del producto interno bruto a nivel mundial. Estos porcentajes nos muestran la gran

importancia que tienen estas empresas en el entorno económico y social del mundo. (Lagunes, 2012).

Muchas organizaciones no consideran la posibilidad de implementar prácticas de gobierno corporativo en sus empresas, posiblemente por considerarlas demasiado sofisticadas para una pequeña o mediana empresa. Un gran impedimento para que las empresas crezcan y se conviertan en grandes corporaciones sin dejar de ser familiares, es que no cuentan con estructuras, procedimientos fundamentales en su planeación y administración de toma de decisiones. (Gersick, 1997)

Se puede decir que las dos empresas no están definidas por un modelo administrativo particular aplicado a su evolución, sino que han contado con una combinación de teorías y modelos empíricamente adaptados para solucionar sus propias necesidades. Tanto la heladería Nápoles como Coloma Ltda. en sus inicios se relacionaron con algunas características propuestas en la teoría clásica de Henry Fayol, debido a que la creación de sus empresas fue empírica, resaltándose por ejemplo, la generación de funciones básicas especialmente las técnicas, administrativas y comerciales, pero también se ve reflejado el acto administrativo más conocido de esta teoría y que las empresas realizaban sutilmente: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, procesos que el jefe de familia realiza normalmente. También se reconocieron la identificación de una jerarquía y la estructuración de las tareas.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

La comparación de las experiencias empresariales de la Heladería y Coloma, demuestra como las empresas familiares pueden llegar a ser altamente competitivas. Como afirma J.G. Saldarriaga que los efectos de la globalización en la competitividad de las empresas familiares se encuentran ubicados en dos vertientes: una positiva y una negativa. La primera de ellas es la que potencia el incremento de la productividad y por ende, de la competitividad de estas empresas y la segunda es aquella que determina la crisis y el cierre de las empresas por su incapacidad de competir exitosamente (en su propia región) con los productos que llegan a ella desde el exterior y/o de incursionar en los mercados internacionales. (Saldarriaga, 2007)

Las empresas objeto de estudio no se pueden clasificar como innovadoras, porque los productos que manejan son comunes; pero la persistencia y la tradición que tienen en el mercado hacen que no tengan necesidad de crear planes de marketing. Estas empresas son casos particulares que han trascendido a través de los cambios, pero en la actualidad como dice la directora de Colciencias, Yaneth Giha “la innovación empresarial es el único camino para alcanzar altos niveles de desarrollo económico” (El País, 2015)

Las dos empresas mantienen procesos artesanales. Aunque Coloma Ltda. es una mediana empresa de exportación, en la actualidad los procesos de infusión y preparación no son tecnificados y pueden limitar la alta demanda de su producto.

## BIBLIOGRAFÍA

Cámara de Comercio de Bogotá. (2014). *Actividad comercial de Cundinamarca, por municipios*. Bogotá.

DANE. (2015). *poblacion proyectada cundinamarca. bogota*.

El País. (13 de mayo de 2015). Colombia Necesita más empresas creativas e innovadoras: Directora de Colciencias. *El País*.

Gersick, k. (1997). *Empresas familiares generacion a feneracion*. Mexico: McGraw-Hill.

Lagunes, A. M. (2012). Ensayo sobre Empresa Familiar. *Tecnologico de Monterrey*.

Preston, P. (05 de julio de 2005). Quien no conoce su historia esta condenado a repetir su errores. (Universia, Entrevistador)

Saldarriaga, j. (2007). la globalizacion y la competitividad de las empresas. *Universidad De San Buenaventura*.

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES**

### **Lina María Ardila**

Investigador Auxiliar semillero Avanza. Administrador de Empresas Universidad de Cundinamarca.

### **Laura Vanesa Espinosa Garzón**

Investigador Auxiliar semillero Avanza. Administrador de Empresas Universidad de Cundinamarca.

### **Elizabeth Ann Escobar Cazal**

Licenciada Filosofía e Historia, Especialista Filosofía de la Educación, Especialista Filosofía Colombiana, Magíster Filosofía Latinoamericana. Experiencia como docente universitario por más de veinticuatro años en niveles de pregrado y postgrado en la Universidad de Cundinamarca. Co-Líder e Investigador principal Grupo Arado. Director de más de 200 trabajos de grado y de investigación en los Programas Administración de Empresas y Especialización en Gerencia para el Desarrollo Organizacional

## 10. Prospectiva y Competitividad

10.1. Estudio tendencias del área en Administración de Empresas

10.2. Análisis de impactos cruzados y clasificación de los factores MICMAC para determinar las tendencias a futuro de la profesión de administración de empresas en la región

10.3. Perfil descriptivo de las cadenas productivas alimentarias de la Provincia Sabana Occidente



***EJE TEMÁTICO: Prospectiva Y Competitividad.*****ESTUDIO TENDENCIAS DEL ÁREA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA EXTENSIÓN  
FACATATIVÁ****STUDY TRENDS IN BUSINESS MANAGEMENT AREA IN  
FACATATIVA EXTENSION****AUTOR(ES)**

Richard Fajardo Vergara<sup>76</sup>  
Investigador

Benjamín Andrés Manjarrés Zárate<sup>77</sup>  
Coinvestigador

Estado de la investigación: En desarrollo

---

<sup>76</sup> Magister en Relaciones y Negocios Internacionales, Docente Investigador Universidad de Cundinamarca, Programa administración de empresas. Extensión Facatativá. Colombia. rfvergara@mail.unicundi.edu.co

<sup>77</sup> Magíster en Administración de Organizaciones. Docente líder investigador Grupo DEMCUN. Universidad de Cundinamarca, Colombia bmanjarres@mail.unicundi.edu.co

## RESUMEN

El presente estudio es producto del trabajo en equipo realizado por los docentes de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad de Cundinamarca, con la finalidad de realizar un análisis de las tendencias en la administración de empresas en la extensión de Facatativá de la UDEC, identificando mediante una matriz de perfiles la descripción de las condiciones particulares de la Región en lo concerniente a la educación, lo profesional y laboral.

Con esta investigación se pretende actualizar la información necesaria para los procesos de autoevaluación y modernización curricular, que a la par van armonizados con el PEF y PEP de la facultad y programa respectivamente, y estos son equilibrados con la tendencia actual sobre el mejoramiento continuo ya que se la institución inició la acreditación en alta calidad de algunos de sus programas.

En el desarrollo del trabajo se evidenciará la caracterización del administrador de empresas de la Universidad de Cundinamarca en la Región Sabana del Occidente, con base en los principales factores que inciden en la formación profesional y la formación ocupacional del mismo.

**PALABRAS CLAVES:** Tendencias, factores, perfiles ocupacionales y profesionales.

## ABSTRACT

This study is the result of teamwork by teachers of the Faculty of Economics, Management and Accounting from the University of Cundinamarca, in order to perform an analysis of trends in business administration Sciences in Facatativa extension, identifying by a matrix profiles the description of the particular conditions of the region with regard to education, professional and labor.

This research aims to update the information necessary for the processes of self-evaluation and curriculum modernization, which the couple are harmonized with the PEF and PEP faculty and program respectively, and these are balanced with the current trend of

continuous improvement since the institution was started on high quality accreditation of some of its programs. In development work characterization business manager of the University of Cundinamarca in Sabana Western Region, based on the main factors affecting vocational training and vocational training thereof will emerge.

KEY WORDS: Trends, factors, occupational and professional profiles.

## INTRODUCCIÓN

La globalización como fenómeno actual, ha definido nuevas reglas en los mercados que generan dinámicas diferentes para las empresas, en la forma de hacer negocios y en el perfil profesional y ocupacional de los administradores de hoy y del futuro.

Por lo anterior los administradores de las organizaciones sin tener en cuenta su nivel de desarrollo, su dimensión, sus activos, su ubicación geográfica o la actividad económica a la cual se dedique ya sea productora de bienes o prestadora de servicios, deben abordar el reto de hacer frente a la globalización con un carácter de oportunidad para posicionar la empresa frente a cambios drásticos que se han venido presentando en los marcos sociales y económicos.

Esta situación hace necesaria definir las tendencias en el área de administración de empresas de la extensión de Facatativá, iniciativa que nace desde la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la UDEC, para precisar cuál es el papel de los profesionales en administración en la región Sabana Occidente.

Por lo anterior en objetivo principal de la investigación se orientó a realizar el estudio de tendencias del área en administración de empresas, identificando los factores más relevantes del perfil profesional y ocupacional del administrador de la extensión de Facatativá.

## METODOLOGÍA

La investigación se basó en el método descriptivo, teniendo en cuenta que lo que se plantea es hacer un análisis de las tendencias del administrador de empresas de la extensión de Facatativá, aplicando una matriz de factores ocupacionales y profesionales.

La información presenta la comparación de los el resultado del total de valoraciones que los 50 encuestados dieron sobre los diferentes factores de formación profesional y ocupacional del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

La muestra se aplicó a 16 docentes, directivos y administrativos de la UDEC extensión Facatativá, a 18 personas de sector externo y empresarios, a 16 estudiantes de los últimos semestres del programa de administración de empresas, para un total de 50 encuestados. La muestra se aplicó de la siguiente manera:

<b>RELACIÓN MUESTRAL ENCUESTAS</b>		
<b>DOCENTES DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS UDEC</b>	<b>SECTOR EXTERNO Y EMPRESARIOS</b>	<b>ESTUDIANTES ÚLTIMOS SEMESTRES ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>
16	18	16
TOTAL 50		

Se observa que existe una distribución de la misma cantidad de encuestas para docentes, administrativos de la UDEC y la cantidad de estudiantes, y dos más para el sector externo y empresarios, esto se debe a que no fue fácil la aplicación del instrumento.

La herramienta escogida para el análisis de los resultados es el gráfico radial donde se pueden representar datos organizados en columnas o en filas de una hoja de cálculo, los gráficos radiales comparan los valores agregados de un número de series de datos, este es un tipo de gráfico que es especializado y útil para mostrar valores relativos a un punto central, descriptivamente se observaran los factores como un gráfico de araña por su similitud visual con una telaraña.

## REFERENTES TEÓRICOS

La Universidad de Cundinamarca es una institución estatal de Educación Superior de orden territorial, que tiene sus orígenes como proyecto educativo departamental en la Ordenanza No. 045 del 19 de Diciembre de 1969, por medio de la cual se creó el Instituto Técnico Universitario de Cundinamarca y fue reconocida como Universidad mediante la Resolución No. 19530 de Diciembre 30 de 1992 del Ministerio de Educación Nacional.

La Universidad cuenta con una sede principal ubicada en Fusagasugá, dos seccionales ubicadas en Girardot y Ubaté y cinco extensiones ubicadas en Facatativá, Soacha, Zipaquirá, Chocontá y Chía, siendo la principal institución educativa pública de educación superior en el departamento de Cundinamarca.

Para la Universidad de Cundinamarca con el fin de atender las necesidades de educación superior en el contexto departamental y regional crea el programa académico de administración de empresas, con base en la Resolución 2767 de noviembre de 2003, expedida por el Ministerio de Educación, en la cual se definen las características específicas de calidad para los programas de pregrado en Administración.

## **PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

La extensión de Facatativá en su oferta académica tiene el pregrado en administración de empresas con las siguientes características. (Universidad de Cundinamarca, 2013)

Denominación:	Administración de empresas.
Titulación:	Profesional en Administración de empresas.
Modalidad de formación:	Presencial.
Metodología:	Por créditos académicos (165 Créditos).
Tipo de programa:	Denominación básica por tipo de gestión.
Nivel de formación:	Profesional de Pregrado.
Código del programa:	SNIES 19785.
Registro calificado:	Resolución 11953 del 06 de septiembre de 2013.
Área de Conocimiento:	Ciencias administrativas, económicas y contables.

La misión del programa de administración de empresas es ser una unidad académica comprometida con la formación integral de Administradores de

Empresas con capacidad de liderar y emprender soluciones efectivas en la gestión de las organizaciones; con enfoque interdisciplinario, ético, humanístico y ambiental que genere impacto a nivel local y regional con visión nacional e internacional. El propósito del programa es la formación integral de profesionales con enfoque interdisciplinario, ético, humanístico y ambiental. (Universidad de Cundinamarca, 2016)

Así que lo que se busca es que el profesional en administración de empresas de la UDEC tenga la capacidad de planear procesos encaminados a la gestión empresarial, a desarrollar actividades dirigidas a la dirección, planeación, toma de decisiones y consultoría, cumpliendo con el perfil de la empresa pública y privada nacional e internacional, en un modelo de globalización e internacionalización económica, participando en las reflexiones y discusiones de los problemas, retos y oportunidades de la economía regional y nacional en el contexto internacional, mediante el análisis y presentación de propuestas a los agentes económicos, de manera que posibilitan la inserción y posicionamiento de la región y el país en los mercados internacionales.

En esencia se busca que el egresado se incorpore al campo del programa, creando y liderando una empresa, que sus áreas de desempeño sean las de gestión, gerencia, liderazgo, promoción de las empresas y los negocios de bienes y servicios.

## **RESULTADOS**

La siguiente es la matriz de factores que se elaboró para la investigación y que inciden en la formación profesional del administrador de empresas de Facatativá, la cual tiene como objetivo definir la caracterización del administrador de empresas de la Universidad de Cundinamarca en la Región Sabana del Occidente.

El trabajo realizado parte de la identificación de los factores que se aplicaron dentro del instrumento elaborado, estos fueron determinados

con base en la investigación principal que se realizó por parte del el programa de administración de empresas titulado estudio sobre las tendencias y líneas de desarrollo en administración de empresas en el ámbito regional, nacional e internacional de la extensión de Facatativá.

La matriz se elaboró como una tabla de doble entrada, la cual hace referencia en la filas a los 20 factores que se definieron para la caracterización administrador de empresas de la Universidad de Cundinamarca en la Región Sabana del Occidente, este instrumento fue resultado del trabajo de los expertos del programa que colaboraron en su elaboración.

En las columnas se establecieron las ponderaciones de perfil profesional y ocupacional, en la coincidencia entre la primera fila y la primera columna encontramos los datos que corresponden a ambas variables.

FACTORES		PONDERACIÓN PERFILES				
		1	A	B	C	D
1	Emprendedor en la prestación de servicios en la Región.					
2	Ético en la relación social y económica.					
3	Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo.					
4	Creativo e innovador para modernizar procesos de producción.					
5	Líder y buen ciudadano.					
6	Capaz de administrar la cadena de suministros.					
7	Investigador en la ciencia de la administración.					
8	Con cultura ambiental.					
9	Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo.					
10	Responsable socialmente					
11	Capaz de resolver conflictos.					
12	Con actitud para recuperarse frente a situaciones adversas.					
13	Con capacidad para trabajar en equipo.					
14	Poseer clara comunicación oral y escrita.					
15	Con actitud abierta y cordial.					
16	Con adecuada gestión del personal					
17	Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización.					
18	Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa.					
19	Bilingüe					

20	Orientado a los resultados.					
----	-----------------------------	--	--	--	--	--

### Matriz de factores

FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

La ponderación de los diferentes factores frente a los diferentes perfiles se hizo asignando un valor de 1 a 20, siendo 20 el más significativo y 0 el menor, en el siguiente capítulo se hará el análisis de los resultados numéricos. Los perfiles de las columnas que aparecen como ponderación de los perfiles 1, A,B,C,D, se explican después de la tabla.

El análisis de los resultados de los perfiles tanto profesional como ocupacional, se realizan de acuerdo a los 20 factores que se incluyeron dentro del instrumento y con la suma de los puntajes obtenidos de una serie de datos de 1.000 a 600 puntos que son el resultado de la suma de los totales de las valoraciones de 50 instrumentos aplicados por los posibles puntos alcanzados en cada uno de ellos.

Los resultados de la tabulación de las 50 encuestas que se realizaron se presenta de dos formas, la primera la tabla de clasificación donde se sumaron todos los valores para obtener cual factor tuvo mayor ponderación y la segunda en el gráfico de telaraña.

Cada factor en su evaluación podía obtener un máximo de 20 puntos, y un mínimo de 0 puntos, sin embargo, no era necesario que los demás fueran evaluados como instrumento linker, otro factor o más de ellos podían obtener las mismas evaluaciones, así si todos obtuvieran 20 puntos la calificación máxima sería de 1.000 puntos.

Lo que se busca con este análisis es determinar cuáles factores tienen mayor ponderación dentro de la definición de los perfiles profesional y ocupacional definidos por la Universidad para el egresado del programa de administración de empresas de la extensión de Facatativá.

Los diferentes resultados obtenidos en la evaluación de los factores de cada uno de los perfiles enunciado anteriormente, tanto de formación profesional y ocupacional incluidos en el instrumento que se elaboró por parte de los investigadores y que tenía como objetivo definir la caracterización del administrador de empresas de la Universidad de



Cundinamarca en la Región Sabana del Occidente se presenta a continuación.

## ANÁLISIS PERFILES DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS UDEC FACATATIVÁ.

En la columna 1 del instrumento se incluyó el perfil profesional del administrador de empresas de la extensión, para efectos de evaluación se dejó como un solo perfil, apareciendo en la encuesta como:

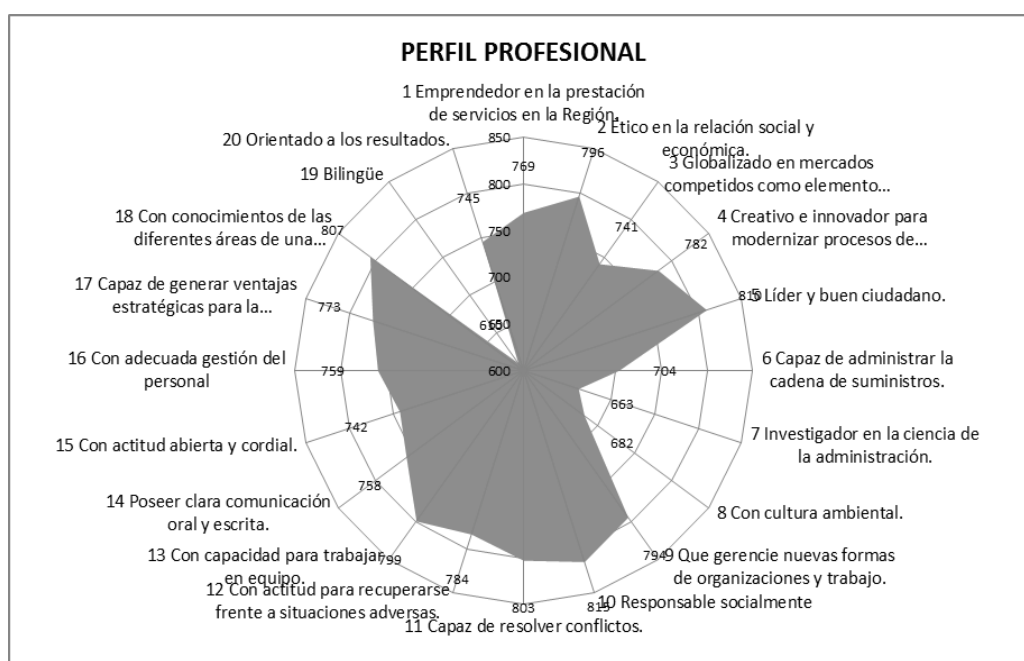
FACTORES	PERFIL PROFESIONAL
Responsable socialmente	815
Líder y buen ciudadano.	810
Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa.	807
Capaz de resolver conflictos.	803
Con capacidad para trabajar en equipo.	799
Ético en la relación social y económica.	796
Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo.	794
Con actitud para recuperarse frente a situaciones adversas.	784
Creativo e innovador para modernizar procesos de producción.	782
Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización.	773
Emprendedor en la prestación de servicios en la Región.	769
Con adecuada gestión del personal	759
Poseer clara comunicación oral y escrita.	758
Orientado a los resultados.	745
Con actitud abierta y cordial.	742
Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo.	741
Capaz de administrar la cadena de suministros.	704
Con cultura ambiental.	682
Investigador en la ciencia de la administración.	663
Bilingüe	610

### Resultados clasificación factores perfil profesional

FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

“Gestor integral de procesos que se generan al interior de las organizaciones con capacidad investigativa, conocimiento del contexto global y de los negocios y competente para generar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de las empresas con sentido ético, responsabilidad social y ambiental.”

### Análisis factores perfil profesional.



FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

El análisis de los resultados del perfil profesional de gestor integral de procesos que se generan al interior de las organizaciones con capacidad investigativa, conocimiento del contexto global y de los negocios y competente para generar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de las empresas con sentido ético, responsabilidad social y ambiental, ubicado en la columna 1 del instrumento muestra los siguientes factores en los 5 primeros lugares, con sus respectivos puntajes.

El factor número (10) Responsable socialmente. 815. El factor número (5) Líder y buen ciudadano. 810. El factor número (18) Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa. 807. El factor

número (11) Capaz de resolver conflictos. 803. El factor número (13) Con capacidad para trabajar en equipo. 799.

Los factores de menor relevancia para los encuestados en el perfil profesional: El factor número (8) Con cultura ambiental. 682. El factor número (7) Investigador en la ciencia de la administración. 663. El factor número (19) Bilingüe 610.

De la columna 2 la 5 del instrumento se incluyó los perfiles ocupacionales del administrador de empresas de la extensión, una por una se hará la presentación de los resultados de cada perfil, estos fueron apareciendo en la encuesta como a continuación se presenta por cada uno de ellos:

“Gestionar comercialización, la producción, las finanzas y los recursos humanos en las distintas organizaciones.”

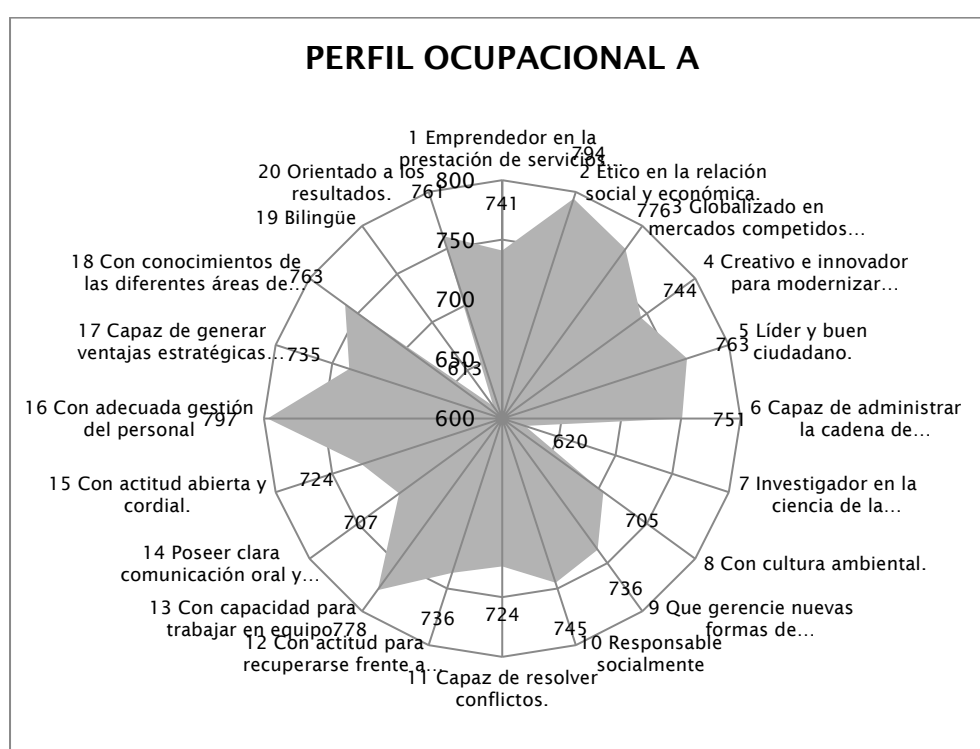
FACTORES	PERFIL OCUPACIONAL A
Con adecuada gestión del personal	797
Ético en la relación social y económica.	794
Con capacidad para trabajar en equipo.	778
Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo.	776
Líder y buen ciudadano.	763
Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa.	763
Orientado a los resultados.	761
Capaz de administrar la cadena de suministros.	751
Responsable socialmente	745
Creativo e innovador para modernizar procesos de producción.	744
Emprendedor en la prestación de servicios en la Región.	741
Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo.	736
Con actitud para recuperarse frente a situaciones adversas.	736
Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización.	735
Capaz de resolver conflictos.	724
Con actitud abierta y cordial.	724
Poseer clara comunicación oral y escrita.	707

Con cultura ambiental.	705
Investigador en la ciencia de la administración.	620
Bilingüe	613

### Resultados clasificación factores perfil ocupacional A.

FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

### Análisis factores perfil ocupacional A.



FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

El análisis de los resultados del perfil ocupacional de gestionar comercialización, la producción, las finanzas y los recursos humanos en las distintas organizaciones, ubicados en la columna A del instrumento muestra los siguientes factores en los 5 primeros lugares, con sus respectivos puntajes.

El factor número (16) Con adecuada gestión del personal. 797. El factor número (2) Ético en la relación social y económica. 794. El factor

número (13) Con capacidad para trabajar en equipo. 778. El factor número (3) Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo. 776. El factor número (5) Líder y buen ciudadano. 763.

Los factores de menor relevancia para los encuestados en el perfil ocupacional A: El factor número (8) Con cultura ambiental. 705. El factor número (7) Investigador en la ciencia de la administración. 620. El factor número (19) Bilingüe 613.

En la columna 3 del instrumento se relacionó el factor ocupacional B, el cual es el siguiente:

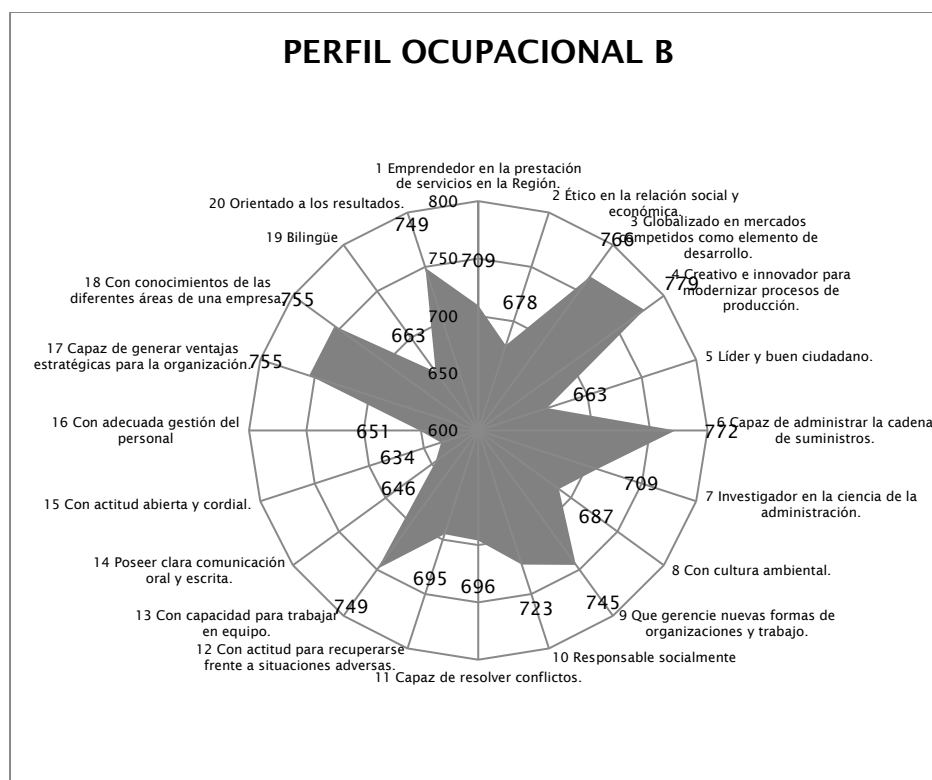
“Generar y adaptar las tecnologías que sirvan al desarrollo técnico, científico y profesional de las instituciones.””

FACTORES	PERFIL OCUPACIONAL B
Creativo e innovador para modernizar procesos de producción.	779
Capaz de administrar la cadena de suministros.	772
Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo.	766
Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa.	755
Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización.	755
Con capacidad para trabajar en equipo.	749
Con adecuada gestión del personal	749
Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo.	745
Responsable socialmente	723
Emprendedor en la prestación de servicios en la Región.	709
Investigador en la ciencia de la administración.	709
Capaz de resolver conflictos.	696
Con actitud para recuperarse frente a situaciones adversas.	695
Con cultura ambiental.	687
Ético en la relación social y económica.	678
Líder y buen ciudadano.	663
Bilingüe	663
Con adecuada gestión del personal	651
Poseer clara comunicación oral y escrita.	646
Con actitud abierta y cordial.	634

### Resultados clasificación factores perfil ocupacional B.

FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

### Análisis factores perfil ocupacional B.



El análisis de los resultados del perfil ocupacional generar y adaptar las tecnologías que sirvan al desarrollo técnico, científico y profesional de las instituciones ubicados en la columna B del instrumento muestra los siguientes factores en los 5 primeros lugares, con sus respectivos puntajes.

El factor número (4) Creativo e innovador para modernizar procesos de producción. 779. El factor número (6) Capaz de administrar la cadena de suministros. 772. El factor número (3) Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo. 766. El factor número (18) Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa. 755. El factor número (17) Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización. 755.

Los factores de menor relevancia para los encuestados en el perfil ocupacional B:

El factor número (16) Con adecuada gestión del personal. 651. El factor número (14) Poseer clara comunicación oral y escrita. 646 El factor número (15) Con actitud abierta y cordial. 634.

En la columna 4 del instrumento se relacionó el factor ocupacional C, el cual es el siguiente:

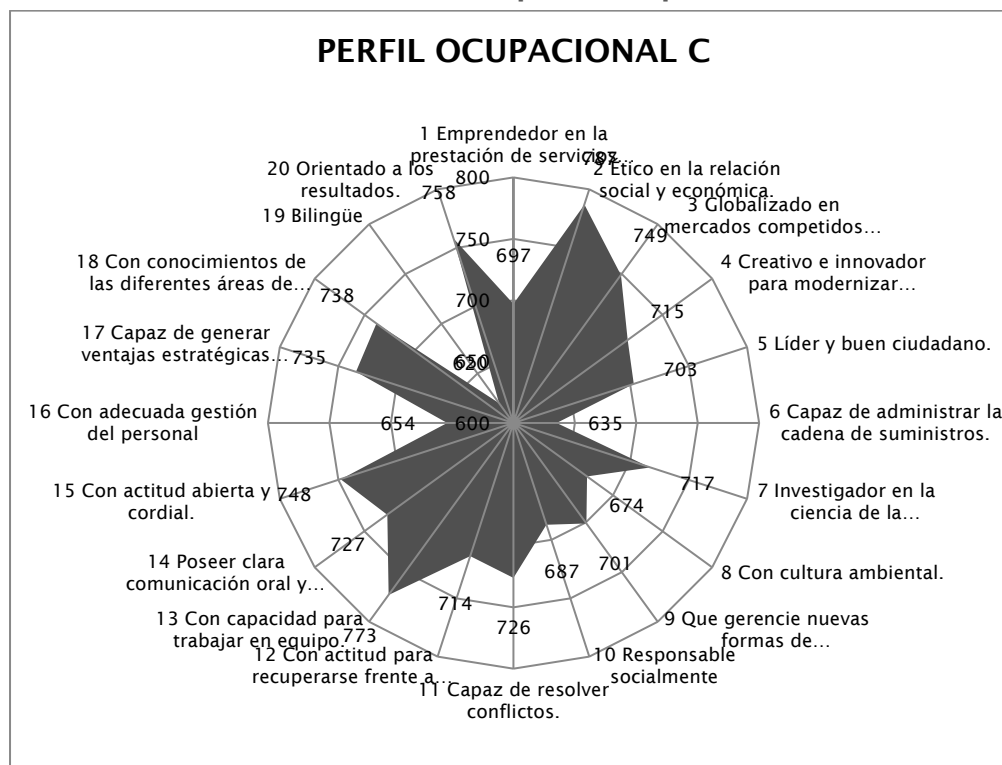
“Asesorar y hacer consultoría en las distintas organizaciones. Realizar estudios de factibilidad, evaluación de proyectos y de oportunidades de inversión, elaboración de diagnóstico y análisis organizacionales.”

FACTORES	PERFIL OCUPACIONAL C
Ético en la relación social y económica.	787
Con capacidad para trabajar en equipo.	773
Con adecuada gestión del personal	758
Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo.	749
Con actitud abierta y cordial.	748
Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa.	738
Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización.	735
Poseer clara comunicación oral y escrita.	727
Capaz de resolver conflictos.	726
Investigador en la ciencia de la administración.	717
Creativo e innovador para modernizar procesos de producción.	715
Con actitud para recuperarse frente a situaciones adversas.	714
Líder y buen ciudadano.	703
Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo.	701
Emprendedor en la prestación de servicios en la Región.	697
Responsable socialmente	687
Con cultura ambiental.	674
Con adecuada gestión del personal	654
Capaz de administrar la cadena de suministros.	635
Bilingüe	620

### Resultados clasificación factores perfil ocupacional C.

FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

### Análisis factores perfil ocupacional C.



FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

El análisis de los resultados del perfil ocupacional de asesorar y hacer consultoría en las distintas organizaciones y realizar estudios de factibilidad, evaluación de proyectos y de oportunidades de inversión, elaboración de diagnóstico y análisis organizacionales ubicados en la columna C del instrumento muestra los siguientes factores en los 5 primeros lugares, con sus respectivos puntajes.

El factor número (2) Ético en la relación social y económica. 787. El factor número (13) Con capacidad para trabajar en equipo. 773. El factor número (16) Con adecuada gestión del personal. 758. El factor número (3) Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo. 749. El factor número (15) Con actitud abierta y cordial. 748.



Los factores de menor relevancia para los encuestados en el perfil ocupacional C. El factor número (16) Con adecuada gestión del personal. 654. El factor número (6) Capaz de administrar la cadena de suministros. 635. El factor número (19) Bilingüe 620.

En la columna 5 del instrumento se relacionó el factor ocupacional D, el cual es el siguiente:

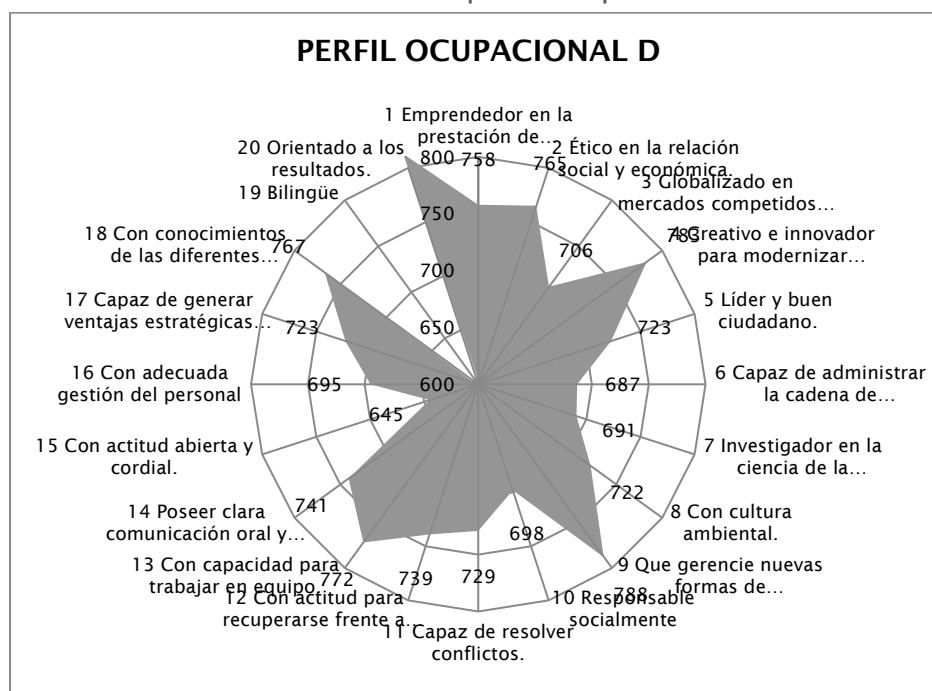
“Diseñar y adaptar procedimientos y procesos en las organizaciones.”

FACTORES	PERFIL OCUPACIONAL D
Con adecuada gestión del personal	813
Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo.	788
Creativo e innovador para modernizar procesos de producción.	783
Con capacidad para trabajar en equipo.	772
Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa.	767
Ético en la relación social y económica.	765
Emprendedor en la prestación de servicios en la Región.	758
Poseer clara comunicación oral y escrita.	741
Con actitud para recuperarse frente a situaciones adversas.	739
Capaz de resolver conflictos.	729
Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización.	723
Líder y buen ciudadano.	723
Con cultura ambiental.	722
Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo.	706
Responsable socialmente	698
Con adecuada gestión del personal	695
Investigador en la ciencia de la administración.	691
Capaz de administrar la cadena de suministros.	687
Con actitud abierta y cordial.	645
Bilingüe	596

### Resultados clasificación factores perfil ocupacional C.

FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

## Análisis factores perfil ocupacional D.



FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

El análisis de los resultados del perfil ocupacional de diseñar y adaptar procedimientos y procesos en las organizaciones ubicados en la columna D del instrumento muestra los siguientes factores en los 5 primeros lugares, con sus respectivos puntajes.

El factor número (16) Con adecuada gestión del personal. 813. El factor número (9) Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo. 788, El factor número (4) Creativo e innovador para modernizar procesos de producción. 783. El factor número (13) Con capacidad para trabajar en equipo. 772. El factor número (18) Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa. 767.

Los factores de menor relevancia para los encuestados en el perfil ocupacional D. El factor número (6) Capaz de administrar la cadena de suministros. 687. El factor número (15) Con actitud abierta y cordial. 645. El factor número (19) Bilingüe 596.

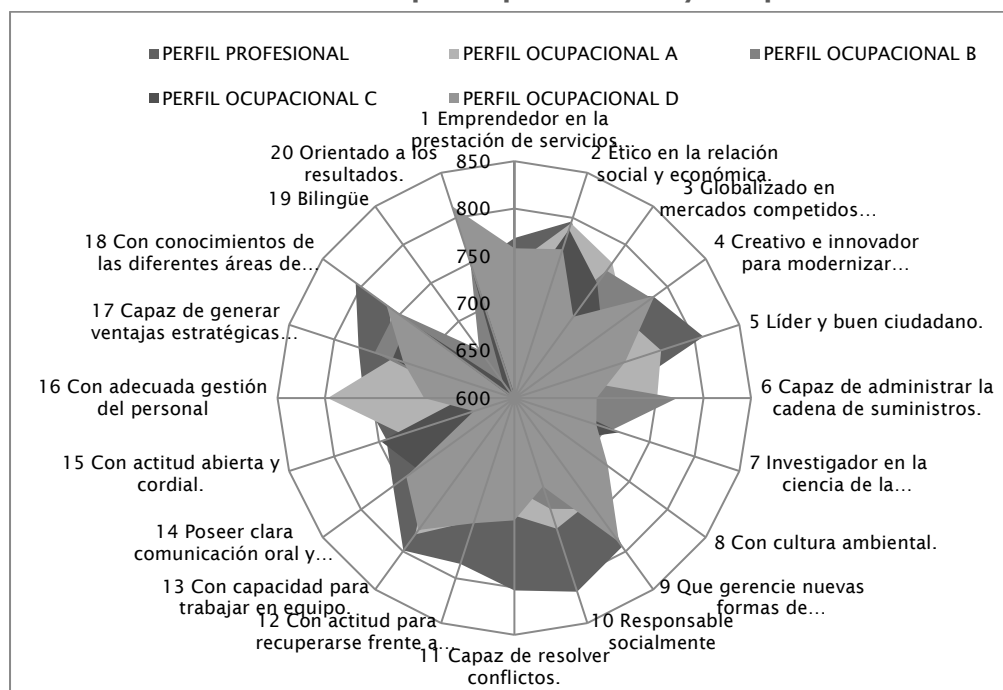
## DISCUSIÓN

La herramienta escogida para el análisis de los resultados es el gráfico radial donde se pueden representar datos organizados en columnas o en filas de una hoja de cálculo, los gráficos radiales comparan los valores agregados de un número de series de datos.

La grafica siguiente es la comparación de los el resultado del total de valoraciones que los 50 encuestados dieron sobre los diferentes factores de formación profesional y ocupacional del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

A continuación se presenta el consolidado de los resultados por cada uno de los perfiles evaluados mediante la matriz de factores.

### Análisis factores perfil profesional y ocupacionales.

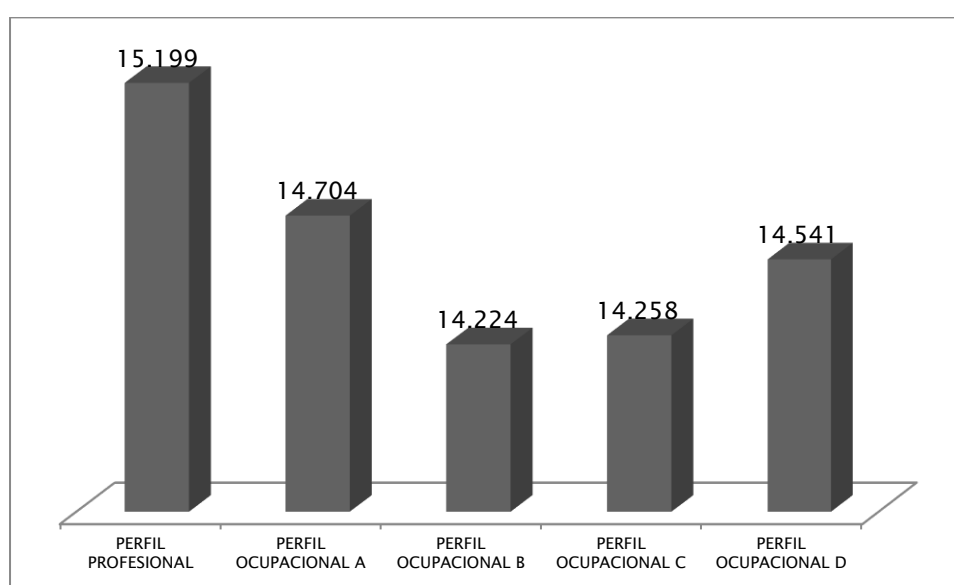


FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

El análisis de los resultados de los perfiles tanto profesional como ocupacional, se realizaron de acuerdo a los 20 factores que se incluyeron dentro del instrumento y con la suma de los puntajes

obtenidos de una serie de datos de 1.000 a 600 que son el resultado de la suma de los totales de las valoraciones de 50 instrumentos aplicados por los posibles puntos alcanzados en cada uno de ellos.

Al realizar la sumatoria de los puntajes obtenidos por cada uno de los factores en el instrumento se obtiene la siguiente clasificación de los perfiles, el perfil profesional es el que mayor puntaje acumulado obtuvo, y en su orden el perfil ocupacional A, luego el D, el C y por último el B.



FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

Quiere decir que el perfil profesional es el que mayor área e interrelación tiene entre sus factores, lo cual hace interesante que los encuestados hayan preferido este perfil en sus puntajes. Y aún más sorprende que la generación de tecnologías en el desarrollo técnico y científico haya obtenido bajo puntaje, cuando 4 de los municipios de la Sabana del Occidente son industrializados.

Y en los factores de mayor relevancia en el análisis de los diferentes perfiles tanto profesional como ocupacional arroja que estos son los siguientes: El factor número (16) Con adecuada gestión del personal. El factor número (13) Con capacidad para trabajar en equipo. El factor número (18) Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa.

El factor número (2) Ético en la relación social y económica. El factor número (4) Creativo e innovador para modernizar procesos de producción.

### Resultado análisis factores perfiles profesionales y ocupacionales



FUENTE. Instrumento aplicado al estudio tendencias profesionales y ocupacionales del administrador de empresas de la UDEC extensión Facatativá.

Y en los factores de menor relevancia en el análisis de los diferentes perfiles tanto profesional como ocupacional arroja que estos son los siguientes: El factor número (8) Con cultura ambiental. El factor número (7) Investigador en la ciencia de la administración. El factor número (19) Bilingüe.

Al igual que en la gráfica de los perfiles, en los factores se evidencia que hay una tendencia hacia la gestión de personal, las relaciones humanas, el trabajo en equipo y todo lo que tenga que ver con el desarrollo organizacional de las empresas, con una orientación de ética y de responsabilidad social frente a lo que tiene que ver con los administradores.

Y como todos los resultados no son óptimos, la parte correspondiente a los menores puntajes en los factores, sorprende que pese a que la globalización exige profesionales bilingües, los resultados no favorecen a este factor, al igual con lo que tiene que ver con la parte medio ambiental y la investigación y desarrollo.

## CONCLUSIONES

Los factores de mayor relevancia en el análisis de los diferentes perfiles tanto profesional como ocupacional corresponden al desarrollo organizacional y todo aquello que se relaciona con este, y en los factores de menor relevancia en el análisis de los diferentes perfiles tanto profesional como ocupacional corresponden a la parte medio ambiental, la investigación en administración y el bilingüismo.

Tanto el instrumento como la metodología empleada en el presente estudio para la extensión de Facatativá muestran las tendencias del administrador de empresas en la región y es un referente importante que puede servir de guía para los otros programas o para los demás programas de administración de la facultad de ciencias administrativas y contables de la UDEC.

Durante la elaboración del instrumento para evaluar la formación de profesionales en administración de empresas por parte de la comunidad académica de la Universidad de Cundinamarca que participó, los expertos encuestados en consenso consideran que los profesionales

deben ser formados desde una perspectiva integral, lo cual favorece el desempeño a nivel empresarial a partir de la toma de decisiones y formulación de soluciones acorde a las necesidades empresariales y organizacionales.

La investigación permite demostrar la necesidad de actualizar el plan de estudios en el marco de la modernización curricular de la facultad, acorde a las tendencias de la profesión investigadas en torno al desarrollo de las diferentes dimensiones del administrador, más si se tiene en cuenta que el plan de desarrollo e la universidad apunta a tener egresados del siglo XXI con programas acreditados en alta calidad.

Se manifiesta que el programa de administración de empresas la extensión de Facatativá de la UDEC se encuentra posicionada en la Región, primero por ser el único referente de la educación superior de carácter público y segundo producto de su vocación y empeño el de formar profesionales líderes, fundamentados en la ética, el liderazgo, el trabajo en equipo, y la responsabilidad social.

Un aspecto positivo en el ámbito de la formación que se desarrolla en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, es el hecho de que está formado profesionales con un alto nivel ético y moral, lo que se refleja en el compromiso de éstos por el desarrollo social y económico local, así como por la generación de empresas como motor de crecimiento, con una visión pluralista y participativa y en el marco de la globalización, sin desconocer la realidad local, con respeto por nuestro entorno social, cultural, ambiental y empresarial.

El programa requiere modernizar su estructura curricular a fin de identificar los temas a actualizar en lo micro curricular, con la finalidad de poder hacer los respectivos ajustes y entregar a la región el profesional que requiere, de acuerdo a las tendencias identificadas en el presente trabajo.

Por ultimo existe un compromiso de mejorar la calidad de la educación y esta debe ser consecuente con las tendencias en la administración de la región, por eso esta investigación puede servir de insumo para otros estudios que seguramente se van a necesitar dentro del marco de

desarrollo para alcanzar la acreditación en alta calidad otorgada por el CNA.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Universidad de Cundinamarca. (2016). Boletín Estadístico periodo comprendido entre el IPA08 e IPA15, el cual contiene las cifras, índices y referencias académicas y administrativas. Fusagasugá, Cundinamarca.

Universidad de Cundinamarca. (2013). Documento maestro registro calificado programa administración de empresas Extensión. Facatativá, Cundinamarca.

Universidad de Cundinamarca (2016). Proyecto Educativo de Programa de Administración de Empresas Extensión Facatativá PEP.

Fajardo, R (2012). Caracterización Socioeconómica Región Sabana de Occidente Trabajo del grupo de investigación. Desarrollo empresarial de Cundinamarca "DEMCUN" Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá.

Fajardo, R (2014). Caracterización Sector Estratégico Educación Provincia Región Sabana del Occidente. Desarrollo empresarial de Cundinamarca "DEMCUN" Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá.

Manjarrés, B & González A (2014). Estudio De Oferta Y Demanda Ocupacional Profesional De Las Empresas De La Provincia Sabana Occidente Del Departamento De Cundinamarca. Recuperado del sitio de Internet [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/5-1-20%20\(296-318\)%20Manjarres%20y%20González%20Agosto%2014\\_articulo\\_id147.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/5-1-20%20(296-318)%20Manjarres%20y%20González%20Agosto%2014_articulo_id147.pdf)

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.**

### **RICHARD FAJARDO VERGARA**

Economista de la Universidad Militar Nueva Granada, Administrador Aeronáutico del Instituto Militar Aeronáutico "Capitán José Edmundo



Sandoval”, Especialista en Gerencia en Logística de la Universidad Militar Nueva Granada y Magíster en Relaciones y Negocios Internacionales de la Universidad Militar Nueva Granada. Posee 5 años de experiencia como docente investigador y lidera en la actualidad el semillero de investigación GEICAEC del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 15 años en instituciones de educación superior, y es investigador principal del Macroproyecto de investigación del sector turístico en Cundinamarca

### **BENJAMÍN ANDRÉS MANJARRÉS ZÁRATE**

Administrador de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada, y Magíster en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Posee 4 años de experiencia en investigación y actualmente lidera el grupo de investigación DEMCUN del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 7 años en instituciones de educación superior y es coinvestigador del Macroproyecto de investigación del sector turístico en Cundinamarca

***EJE TEMÁTICO: Prospectiva y Competitividad*****ANÁLISIS DE IMPACTOS CRUZADOS Y  
CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES MICMAC PARA  
DETERMINAR LAS TENDENCIAS A FUTURO DE LA  
PROFESIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN  
LA REGIÓN.****CROSS IMPACT ANALYSIS AND CLASSIFICATION OF FACTORS  
MICMAC TO DETERMINE FUTURE TRENDS OF THE  
PROFESSION OF BUSINESS ADMINISTRATION IN THE REGION.**

AUTOR(ES)

Benjamín Andrés Manjarrés Zárate<sup>78</sup>Richard Vlaymer Fajardo Vergara<sup>79</sup>**Estado de la investigación: En Desarrollo**

---

<sup>78</sup> Magíster en Administración de Organizaciones. Docente líder investigador Grupo DEMCUN.

<sup>79</sup> Magíster en Relaciones y Negocios Internacionales. Docente investigador Grupo DEMCUN.

---

## RESUMEN

La escuela voluntarista de la prospectiva estratégica se basa en dos modelos: modelo básico que comprende el estado del arte , la identificación de los factores de cambio, determinación de variables estratégicas clave, diseño de escenarios, y elección de estrategias , y el modelo avanzado , que incluye además de las etapas del modelo básico, la vigilancia tecnológica y tendencias mundiales, y el juego de actores (Mojica, 2002). Una de las metodologías propias para la determinación de las variables estratégicas clave y su interrelación , consiste en la matriz MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación) (Godet, 1993), la cual se basa en la interacción de las variables , a fin de identificar el grado de influencia o motricidad, y dependencia que permite determinar la estabilidad del sistema o conjunto de factores de cambio.

La siguiente ponencia corresponde a la aplicación del análisis estructural de variables MICMAC, con el fin de identificar las tendencias a futuro del programa de Administración de Empresas, en la zona de influencia de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá, en el marco del desarrollo del proyecto denominado: “Estudio de Tendencias del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca , Extensión Facatativá “, liderado por los docentes Alfonso González Castillo, Richard Fajardo Vergara y Benjamín Andrés Manjarrés Zárate

Palabras claves: MICMAC, tendencias, Administración de Empresas, futuro, PEP

## ABSTRACT

The voluntarist school of strategic foresight is based on two models: basic model which includes the state of the art, identifying factors of change, identifying key strategic variables, set design, and choice of strategies and the advanced model, besides it includes the steps of the basic model, technological surveillance and global trends, and the game of actors (Mojica, 2002). One of the specific methodologies for determining the key strategic variables and their interrelationships, is the MICMAC matrix (Matrix Impact Cruzados and Multiplication Applied

to a Classification) (Godet, 1993), which is based on the interaction of variables in order to identify the degree of influence or motor skills, and dependence that determines the stability of the system or set of factors change.

The next presentation corresponds to the implementation of the structural analysis of variables MICMAC, in order to identify future trends of the program of Business Administration, in the area of influence of the University of Cundinamarca, Extension Facatativá, under development project called "Trends Study Program Business Administration from the University of Cundinamarca, Facatativá Extension", led by teachers Alfonso Gonzalez Castillo, Richard Fajardo Vergara and Benjamin Andrés Manjarrés Zárate

Keywords: MICMAC , trends , Business Administration , future, PEP

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la actualización del Proyecto Educativo del Programa de Administración de Empresas PEP, así como, el Proyecto Educativo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, es importante justificar y proyectar el perfil profesional del Administrador de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá, con el propósito de preparar un profesional íntegro, competente y con capacidad para tomar decisiones y emprender ideas creativas e innovadoras de negocio, en un escenario global. Por tal motivo, se es necesario identificar las tendencias futuras del profesional, a partir de la aplicación de herramientas propias de la prospectiva estratégica, como es el caso del análisis estructural y determinación de variables estratégicas propio de la matriz MICMAC , la cual se constituye en una herramienta útil para reflexionar acerca del perfil y las competencias profesionales que debe tener el Administrador de Empresas del siglo XXI.

De este modo, la matriz MICMAC se desarrolló teniendo en cuenta los 20 factores o perfiles del profesional en Administración de Empresas, los cuales fueron previamente identificados en los demás estudios, y posteriormente se determinó el grado de influencia y dependencia de las variables, mediante la aplicación del software respectivo, para

después determinar las variables estratégicas clave que justifican las tendencias actuales y futuras en la formación profesional.

El objetivo general del estudio es realizar el análisis de impactos cruzados y clasificación de los factores MICMAC para determinar las tendencias a futuro de la profesión en la región.

## **METODOLOGÍA**

La metodología propia del análisis de impactos cruzados de los factores que definen las tendencias futuras del profesional de Administración de Empresas , se basa en un estudio descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) , en el que se identificaron los 20 factores a través de técnicas cualitativas de recolección de datos, tales como, encuesta a expertos (docentes y graduados del programa de Administración de Empresas), así como, se aplicaron técnicas cuantitativas tales como el análisis estructural de las variables mediante la herramienta MICMAC.

Así mismo, el enfoque de investigación tomado en cuenta para el desarrollo del análisis estructural de factores e impactos cruzados, es de naturaleza cualitativa, ya que se tomó en cuenta los criterios subjetivos de los expertos en lo concerniente a la identificación de los factores de cambio y la calificación de la matriz respectiva, así como, se procesaron los datos de forma cuantitativa a fin de determinar el grado de influencia y dependencia de las variables estratégicas clave, mediante el software MICMAC.

## **REFERENTES TEÓRICOS**

### **PROYECTO EDUCATIVO PEP DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

De acuerdo con el PEP del programa de Administración de Empresas (Universidad de Cundinamarca, 2015, p. 9), dicho documento responde a los compromisos en desarrollo de acciones de mejoramiento adelantadas en el año 2015, los lineamientos tanto del PEU Proyecto Educativo Universitario Generación Siglo XXI, como del Plan Rectoral 2015-2019 y los documentos institucionales Plan de Acción y Plan

Estratégico 2016 de la Dirección de Planeación Institucional; así mismo a los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación CNA para los programas académicos en el proceso de Acreditación de Alta Calidad.

En el documento del PEP del programa de Administración de Empresas, se definen los siguientes perfiles:

- *Profesional*: “El Administrador de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, es gestor integral de procesos que se generan al interior de las organizaciones públicas y privadas, con capacidad investigativa, conocedor del entorno y realidad nacional, con conocimiento del contexto global y de los negocios con espíritu empresarial y gerencial que le permitan solucionar problemas y tomar decisiones. Puede crear su propia empresa, concibiendo proyectos empresariales innovadores en diversos sectores de la economía. Competente para generar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de las empresas con sentido ético, responsabilidad social y ambiental” (Universidad de Cundinamarca, 2015, p. 35)
- *Ocupacional*: “Gerente General de organizaciones públicas o privadas.

Director de áreas funcionales de organizaciones regionales, nacionales e internacionales.

Gerente de proyectos públicos y privados.

Asesor y/o consultor en las distintas organizaciones.

Gerente de su propia empresa.

Docente y/o investigador” (Universidad de Cundinamarca, 2015, p. 35)

Con el propósito de ajustar los lineamientos curriculares a los perfiles profesional y ocupacional propuestos en el programa de Administración de Empresas, de la Universidad de Cundinamarca , Extensión Facatativá, el PEP define las siguientes competencias:

- *Básicas*

Actualizar: Responsabilidad y compromiso ciudadano

Relaciones interpersonales

- *Genéricas*

Comportamiento ético

Capacidad de aprender permanente y autónomamente

Compromiso con la solución de problemas más apremiantes de su entorno

Capacidad de trabajo en equipo

Habilidad para trabajar en contextos internacionales

Capacidad para formular y gestionar proyectos

Compromiso ambiental

Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes

- *Específicas:*

Crear empresas sostenibles y sustentables.

Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.

Gestionar la estructura de la organización, su factor humano, el mercadeo, las finanzas y los temas de producción y operaciones.

Identificar y administrar los riesgos de negocios

Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales.

Ejercer el liderazgo para logro y consecución de metas en las organizaciones

Mejorar e innovar lo procesos administrativos.

Gestión de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones. (Universidad de Cundinamarca, 2015, p. 35-36),

El presente análisis involucra los factores clave que determinan tanto el perfil ocupacional y profesional del Administrador de Empresas, así como, sus competencias básicas, genéricas y específicas, a fin de adaptar un líder de acción competente, innovador y socialmente responsable, en el contexto global de las organizaciones del siglo XXI.

**MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS Y MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN MICMAC**

Según Godet (1993), la Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación MICMAC , es una herramienta que permite realizar un análisis estructural de las variables, el cual “ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema “ (Godet, 1993, p. 73).

En esencia, el análisis estructural posee dos objetivos complementarios: “lograr una representación muy exhaustiva del sistema estudiado, que a su vez, permite reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales o clave” (Godet, 1993, p. 73).

Para este caso, la forma de utilización del análisis estructural es en el proceso prospectivo de la definición del perfil y las tendencias a futuro del profesional de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá, en el cual, “la importancia de una variable se mide no tanto por sus relaciones directas como por sus miles de millones de relaciones indirectas “(Godet, 1993, p. 74).

Las fases fundamentales del análisis estructural de variables basado en la herramienta MICMAC, se enuncian a continuación:

- Identificación de las variables
- Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural
- Búsqueda de las variables clave a través del método MICMAC

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

Los factores o variables clave se identifican a partir de una reflexión colectiva , en la que se aplican técnicas tales como la consulta a expertos o el brainstorming (lluvia de ideas), según la naturaleza del fenómeno estudiado (Godet, 1993, p. 75). En este sentido, se pueden identificar dos tipos de variables: internas que caracterizan el subsistema objeto de estudio y externas que constituyen su contexto (Godet, Et al).



Es importante para efectos del ejercicio prospectivo, realizar una explicación detallada de cada una de las variables internas y externas, con el fin de facilitar la reflexión colectiva, y la calificación de los grados de influencia y dependencia directa e indirecta entre todas y cada una de las variables que intervienen en el fenómeno estudiado.

### **LOCALIZACIÓN DE LAS RELACIONES EN LA MATRIZ DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

Teniendo identificadas las variables que comprenden el sistema, se procede a calificar el grado de influencia que ejercen entre sí cada una de las variables, a través del software MICMAC, a partir de las siguientes escalas de valoración:

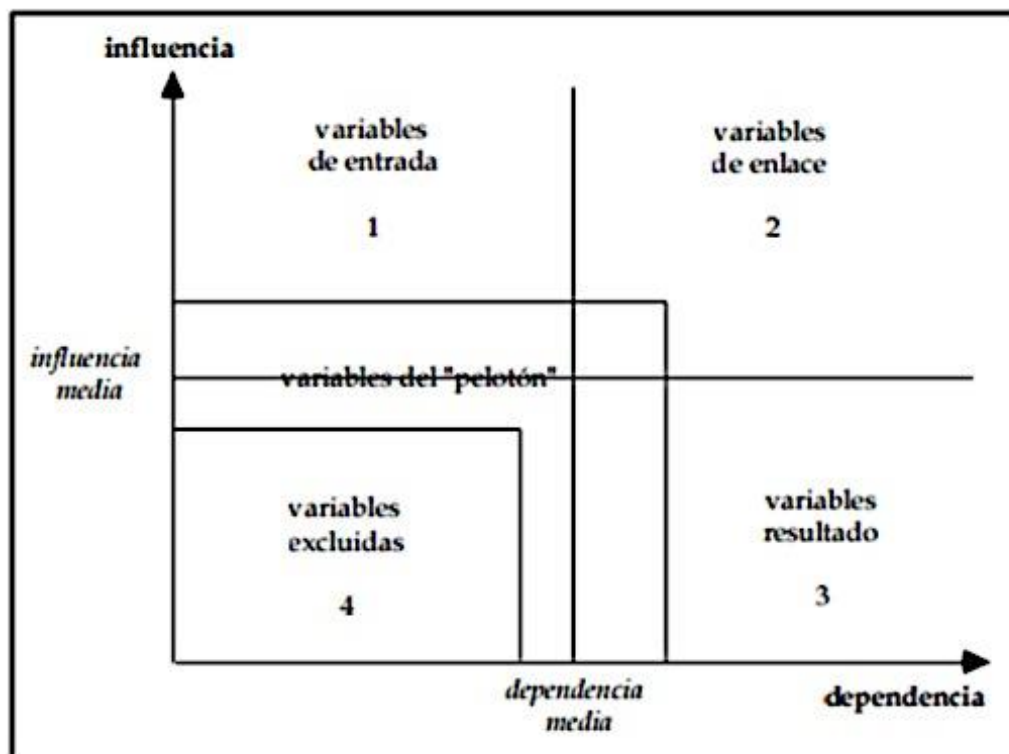
- 0= La variable no ejerce influencia sobre la otra variable
- 1= La variable ejerce influencia débil sobre la otra variable
- 2= La variable ejerce influencia moderada sobre la otra variable
- 3= La variable ejerce fuerte influencia sobre la otra variable
- P= La variable ejerce influencia potencial sobre la otra variable

De conformidad con Godet (1993) , el cumplimiento o la calificación de la matriz puede hacerse de dos formas: “por líneas, anotando la influencia de cada variable sobre todas las demás, o por columnas, anotando qué variables ejercen una influencia en cada variable” (Godet, 1993, p. 83).

### **BÚSQUEDA DE LAS VARIABLES CLAVE A TRAVÉS DEL MÉTODO MICMAC**

Después de calificar el grado de influencia y dependencia entre cada una de las variables del sistema, se identifica el plano o mapa que representa el conjunto de variables estratégicas, a través del siguiente gráfico:

Figura 1. Mapa de Influencias y Dependencias Directas



Fuente: Godet, M (1993)

De acuerdo con Godet (1993), las zonas en que se ubican el conjunto de variables en cada uno de los cuadrantes del mapa de influencias y dependencias directas, corresponden a las siguientes:

- *Zona 1 (Variables de entrada)*: También son denominadas variables de poder ya que poseen alta influencia pero baja dependencia, y son “variables explicativas que condicionan el resto del sistema” (Godet, 1993, p. 90). De esta manera se constituyen en variables muy importantes para la identificación de las tendencias a futuro del perfil profesional del programa de Administración de Empresas
- *Zona 2 (Variables de enlace)*: Son denominadas variables de conflicto debido a que son de alta influencia, y a su vez, de alta dependencia, y “cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las otras en un efecto boomerang” (Godet,

1993, p. 90). En aras de determinar las tendencias a futuro del perfil profesional del Administrador de Empresas, estas variables se constituyen en una fuente importante de análisis, a pesar de que son muy influyentes, y a la vez, muy influidos (Mojica, 2008, p. 202)

- *Zona 3 (Variables Resultado)*: Corresponden a las variables resultantes o de salida del sistema, cuya evolución se explica por las variables de entrada y enlace, y son de alta dependencia pero baja influencia (Godet, 1993, p. 90). De acuerdo con Mojica (2008), estas variables se definen como resultados o efectos de los movimientos que se dan en las zonas de entrada o poder y enlace o conflicto (Mojica, 2008, p. 202)
- *Zona 4 (Variables Excluidas)*: Son también denominadas variables de indiferencia y constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos que no son determinantes de cara al futuro (Godet, 1993, p. 90). Son variables de poca influencia y poca dependencia; según Mojica (2008), esta zona es muy importante por cuanto cumple el papel de “control de calidad” de todo el sistema de variables, independiente de su nivel bajo de influencia y dependencia (Mojica, 2008, p. 202).
- *Zona 5 (Variables de pelotón)*: Son variables que se caracterizan por tener influencia y dependencia media o poco clara, y son variables que de alguna u otra manera pueden considerarse a futuro de acuerdo con la naturaleza del fenómeno estudiado (Godet, 1993, p. 90).

Teniendo presente la ubicación de las variables clave en cada una de las zonas, se determina el gráfico de convergencias y divergencias entre los factores, en el que se analiza de forma esquemática los grados de influencia, según las calificaciones y multiplicaciones generadas en la herramienta MICMAC (Godet, 1993, p. 106)

## RESULTADOS

El siguiente procedimiento dentro de la técnica que ha sido empleada en el trabajo de investigación, supone emplear un mecanismo idóneo y probado para detectar cuáles y cuántos de los 20 factores concentraban a las variables verdaderamente determinantes de la formación futura de los administradores.

Para tal fin se utilizó una técnica de un uso tradicional en los estudios de prospectiva, llamado análisis estructural, el cual consiste en hacer un arreglo matricial donde quedan involucrados todos los 20 factores obtenidos mediante la aplicación de un instrumento elaborado por el grupo de trabajo.

A continuación se hace una interacción de cada uno de ellos con los mismos 20 factores, buscando identificar, finalmente, cuáles de ellos poseen un alto nivel de motricidad en su relacionamiento con los restantes.

A estos efectos, dada la complejidad que va alcanzando el instrumento ya que deben examinarse 841 conexiones inter factoriales, se requiere usar un software que agilice y reclasifique cada uno de los 20 factores, situándolos en un espacio bidimensional que está constituido por la motricidad en el eje vertical y la dependencia en el eje horizontal.

El resultado determina que factores son verdaderamente críticos y serán aquellos que, tras el juego de calificaciones y su consecuente ubicación en el espacio bidimensional, se sitúen en la parte superior de la dimensión motricidad.

El método MIC MAC como programa de multiplicación matricial permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y en consecuencia jerarquizar las variables en primera medida por orden de motricidad, considerando el número de caminos y bucles de longitud 1, 2, 3,..n que salen de cada variable, y de segundas por orden de dependencia, teniendo en cuenta los caminos y bucles de longitud 1, 2, 3,..n que llegan a cada variable (Ballesteros, 2008).<sup>80</sup>

A continuación, se presenta tanto la matriz que sintetiza las calificaciones que interrelacionan a todos los factores entre sí y, en segundo término, el plano de motricidad versus dependencia, que permite inferir sobre los factores altamente críticos.

---

<sup>80</sup> Ballesteros Riveros Diana Paola, Ballesteros Silva Pedro. Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico. *Scientia et Technica* Año XIV No 39, septiembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 194

## MATRIZ DE INTERRELACIÓN DE FACTORES

En el análisis estructural prospectivo que se aplicó al estudio tendencias del área en administración de empresas Extensión Facatativá, para la obtención de los datos se solicitó a cinco expertos en el tema: dos docentes, dos empresarios, un director de programa, que calificarán todas las variables del sistema de 1 a 3, según si tenían o no influencia, siendo 0 sin influencia, 1 débil, 2 medianamente, 3 relación fuerte y P potencialmente relacionado.

Para esta actividad se utilizó la clasificación directa que es relativamente fácil de aplicar, ya que mediante la aplicación del software arrojó los valores de motricidad/ influencia y de dependencia para cada una de las variables.

Esta investigación incluye 20 variables, que puede comprender varios miles de interacciones en forma de cadena y bucles, que hace difícil para la mente humana imaginar e interpretar una red de relaciones de esta magnitud.

### **Figura 2. Matriz de Influencia Directa MID Tendencias del perfil profesional**

	1 : Var01	2 : Var02	3 : Var03	4 : Var04	5 : Var05	6 : Var06	7 : Var07	8 : Var08	9 : Var09	10 : Var10	11 : Var11	12 : Var12	13 : Var13	14 : Var14	15 : Var15	16 : Var16	17 : Var17	18 : Var18	19 : Var19	20 : Var20
1 : Var01	0	3	P	3	3	2	2	3	3	3	3	P	P	2	2	3	P	3	1	2
2 : Var02	3	0	2	2	3	1	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	1	1	2
3 : Var03	3	2	0	P	2	3	1	1	3	2	3	3	1	1	3	3	P	3	2	3
4 : Var04	P	3	3	0	1	3	3	1	2	3	3	1	1	2	3	3	P	3	1	3
5 : Var05	3	3	1	2	0	3	3	3	3	P	P	3	P	2	3	3	1	1	1	3
6 : Var06	3	3	2	3	2	0	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
7 : Var07	2	3	3	2	2	3	0	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
8 : Var08	3	3	2	2	P	2	1	0	1	P	1	3	3	3	2	2	2	1	1	1
9 : Var09	2	2	3	P	3	3	3	1	0	P	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
10 : Var10	3	3	3	3	P	1	P	3	P	0	P	3	3	2	P	3	3	2	2	3
11 : Var11	1	3	1	3	3	1	2	3	P	3	0	3	P	2	3	3	3	3	1	3
12 : Var12	3	3	2	2	3	3	3	P	3	P	3	0	P	3	3	2	3	2	1	2
13 : Var13	2	3	1	3	P	3	3	2	3	2	3	P	0	P	3	3	3	3	2	3
14 : Var14	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	0	3	2	3	3	1	3
15 : Var15	2	3	3	3	3	1	2	3	3	2	1	3	3	2	0	3	3	2	2	3
16 : Var16	3	3	3	3	3	P	3	3	3	3	3	3	2	3	3	0	3	2	2	2
17 : Var17	3	3	P	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	P	1	3
18 : Var18	3	1	3	3	2	3	2	3	P	1	2	2	2	3	1	2	P	0	1	2
19 : Var19	1	1	3	3	1	3	2	3	3	1	3	1	1	P	1	3	2	1	0	1
20 : Var20	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	P	2	3	3	1	3	2	2	1	0

©LIPSOR-EPTA-MICMAC

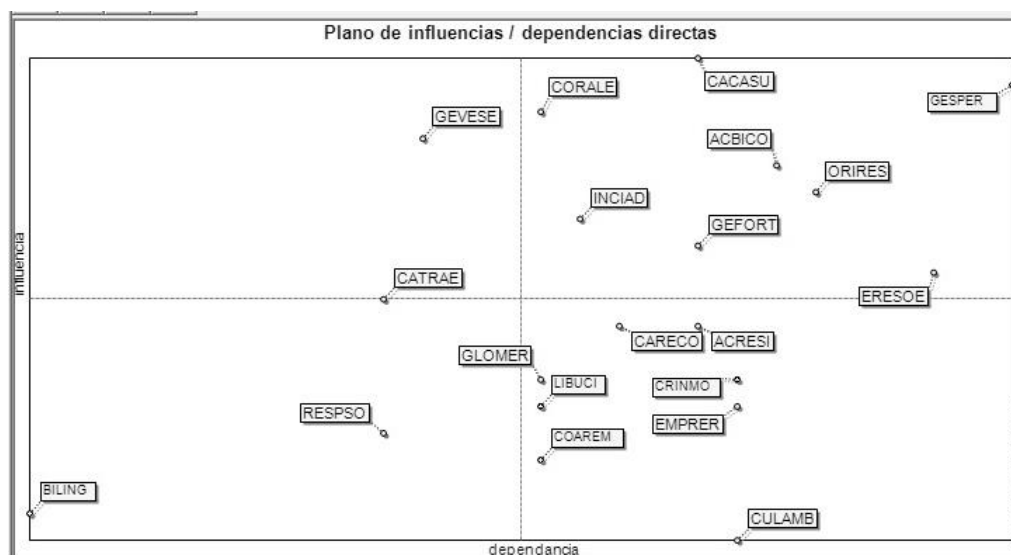
Fuente : Elaboración propia (Software MICMAC- LIPSOR)  
 PLANO DE INFLUENCIAS DEPENDENCIA DIRECTA.

Un análisis sencillo de la matriz permite identificar las variables que ejercen la mayor acción directa, y que en ocasiones ejercen una fuerte influencia sobre el sistema que se investiga.

Además de las relaciones directas, existen otras relaciones indirectas entre variables mediante cadenas de influencia y bucles de reacción o retroalimentación (Godet, 1993, p. 80)

A continuación, se muestra el plano de influencias y dependencias directas, que se obtuvo al incorporar los datos de la matriz al software MIC MAC

**Figura 3. Plano de influencias y dependencias directas Tendencias del perfil profesional**



Fuente : Elaboración propia (Software MICMAC- LIPSOR)

## ANÁLISIS FACTORES CRÍTICOS

La prospectiva no pretende eliminar la incertidumbre, únicamente busca reducirla tomando decisiones lo más acertadas posibles, en busca del futuro deseado. El objetivo del análisis estructural de los factores definidos previamente, es determinar cuáles son los más recurrentes y su nivel de influencia y cómo esta influencia es determinante sobre el resto de las variables, de tal forma que se le pondrá una atención especial a estos factores.

Ya que son estos factores los que identificarán los elementos más impactantes en el plano llamado de influencia y dependencia, sin dejar de considerar la importancia que el resto de los factores tienen para hacer cumplir las tareas de las variables clave.

## FACTORES DE ENTRADA

Están ubicados en el sector 1: son las variables que explican y condicionan el resto del sistema. Indican en parte el funcionamiento del sistema. Son muy motrices y poco dependientes. En ocasiones, según la evolución que sufran a lo largo del periodo de estudio se convierten en frenos o motores del sistema.

El resultado muestra el siguiente factor de entrada. El factor número (17) Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización. De esta forma, se puede establecer que la competencia relacionada con la capacidad que debe poseer el profesional en Administración de Empresas para generar ventajas estratégicas ejerce una alta influencia en los demás perfiles relacionados, lo que significa que dicho perfil debe fortalecerse en todos los núcleos temáticos propuestos en la malla curricular

### **FACTORES DE ENLACE**

Están ubicados en el sector 2: Se encuentran en la zona superior derecha. Por lo general se les denomina variables-clave o variables reto del sistema, por ser muy motrices y muy dependientes. Perturban el funcionamiento normal del sistema, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. En este caso, aparecen las 8 variables que se relacionan a continuación.

El resultado muestra los siguientes factores de enlace. El factor número (2) Ético en la relación social y económica. (6) Capaz de administrar la cadena de suministros. (7) Investigador en la ciencia de la administración. (9) Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo. (14) Poseer clara comunicación oral y escrita. (15) Con actitud abierta y cordial. (16) Con adecuada gestión del personal. (20) Orientado a los resultados.

Cabe precisar que dichos perfiles son muy significativos en la formación del profesional de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, aún cuando, a su vez, son influidos por otros factores o perfiles que de alguna u otra manera inciden en el desarrollo de éstas competencias. Sin embargo, deben contemplarse y fortalecerse en el desarrollo de los núcleos temáticos específicos o de contexto profesional, a fin de que el futuro profesional brinde un aporte significativo a la sostenibilidad económica, social y ambiental de las organizaciones de la región, y el país, en general.

### **FACTORES RESULTADO**



Están ubicados en el sector 3: Aquí se ubican las variables poco motrices y muy dependientes. Se les conoce como variables de resultado o variables de salida y se caracterizan junto con las variables objetivo como indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende el sistema. Se traducen con frecuencia como objetivos. En este caso, aparecen las 5 variables que se relacionan a continuación.

El resultado muestra los siguientes factores de resultado. El factor número (1) Emprendedor en la prestación de servicios en la Región. (4) Creativo e innovador para modernizar procesos de producción. (8) Con cultura ambiental. (11) Capaz de resolver conflictos. (12) Con actitud para recuperarse frente a situaciones adversas.

A pesar de su alta dependencia, estos perfiles deben considerarse en el desarrollo de las competencias profesionales del Administrador de Empresas, por cuanto, el tema del emprendimiento, la responsabilidad social y la ética profesional son aspectos importantes que garantizan una formación integral del graduado.

## **FACTORES EXCLUIDOS**

Están ubicados en el sector 4: se encuentra en la zona próxima al origen. Se les suele llamar variables excluidas o autónomas, son poco influyentes o motrices y poco dependientes. Se relacionan con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. Pueden ser excluidas del análisis. En este caso, aparecen las 2 variables que se relacionan a continuación.

El resultado muestra los siguientes factores de exclusión. El factor número (19) Bilingüe. (10) Responsable socialmente. Estos perfiles son igualmente necesarios para la formación a futuro del profesional en Administración de Empresas, ya que soportan de manera directa e indirecta las demás competencias establecidas e identificadas en las

tres zonas anteriores; por tanto, se puede afirmar que la formación en segundo idioma y la Responsabilidad Social Empresarial deben ser transversales a los núcleos temáticos específicos, contemplados en la malla curricular.

## **FACTORES DE PELOTÓN**

Están ubicados en el sector 5: Corresponde a las variables medianamente motrices y medianamente dependientes. Suelen situarse en la parte media del eje de motricidad con las variables de entorno o en la parte media del eje de dependencia con las variables reguladoras. En este caso, aparecen las 4 variables que se relacionan a continuación.

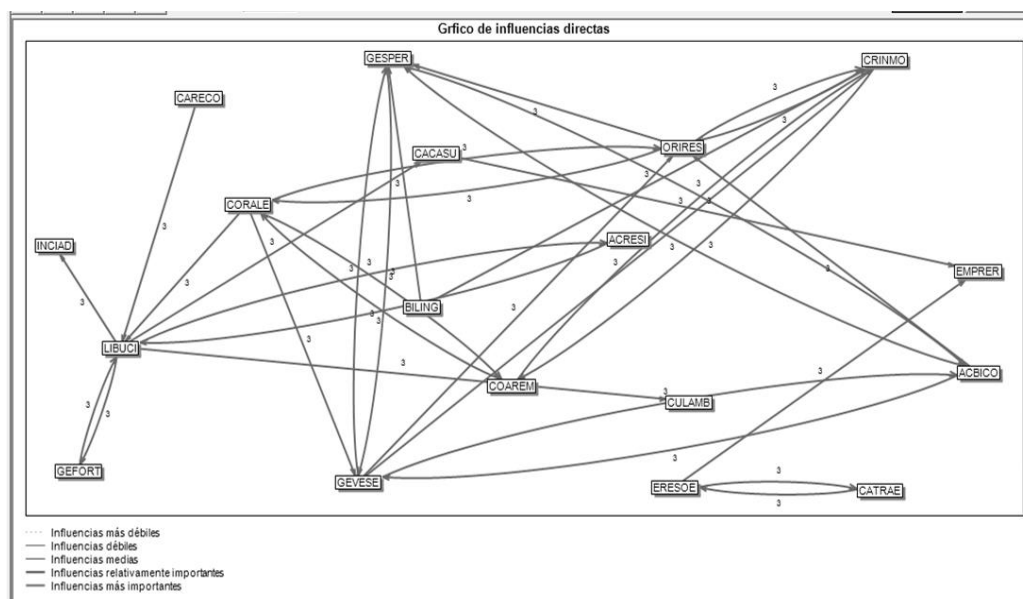
El resultado muestra los siguientes factores de pelotón. El factor número (3) Globalizado en mercados competidos como elemento de desarrollo. (5) Líder y buen ciudadano. (13) Con capacidad para trabajar en equipo. (18) Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa. A pesar de que sus grados de influencia y dependencia son medios, no se pueden subestimar estos perfiles, ya que en cierta medida, se asocian a las Habilidades y Competencias Gerenciales que deben tener los Administradores de Empresas del siglo XXI.

## **GRAFICO INFLUENCIAS DEPENDENCIA DIRECTA.**

En el siguiente gráfico se muestran las relaciones entre variables según los resultados del programa MIC MAC, sin el procesamiento de las relaciones indirectas hechas por el software, que denota varias relaciones de importancia entre variables, siendo los factores más significativos en este estudio los que se establecen a continuación. (5) Líder y buen ciudadano. (14) Poseer clara comunicación oral y escrita. (4) Creativo e innovador para modernizar procesos de producción.

La convergencia más importante que se identificó en estos tres perfiles, se resume en el desarrollo de competencias relacionadas con la formación de un líder orientado al desarrollo del talento humano y la competitividad de las organizaciones.

**Figura 4. Gráfico de Influencias Directas Tendencias del perfil profesional**



Fuente : Elaboración propia (Software MICMAC- LIPSOR)

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La aplicación de la metodología MICMAC en el presente estudio garantizó la identificación de las tendencias a futuro de la formación profesional del Administrador de Empresas de la Universidad de Cundinamarca Extensión Facatativá, no solo en su área de influencia sino en el contexto departamental, nacional y global. Este estudio se constituye en un punto de referencia para la consolidación y redefinición del PEF (Proyecto Educativo de la Facultad) y el PEP (Proyecto Educativo del Programa), los cuales son coherentes con el Proyecto Educativo Universitario PEU y el Plan Rectoral 2016-2019.

Al realizar la consulta a expertos (docentes, estudiantes y graduados del programa de Administración de Empresas) se evidenció consenso respecto a las competencias básicas y específicas propias de la formación de profesionales en la extensión Facatativá, en el cual se puede establecer que su formación es integral frente al contexto organizacional del siglo XXI, haciendo énfasis en competencias

relacionadas con la toma de decisiones e identificación y solución de problemas en la organización.

El programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca extensión de Facatativá ha logrado un reconocimiento importante y significativo en su área de influencia (Provincia Sabana Occidente de Cundinamarca), debido a que se constituye en un referente de la educación superior de carácter público en la región, por su oferta académica y sus costos, así como, las actitudes y competencias ciudadanas de los profesionales graduados en términos de vocación, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, y la responsabilidad social.

De acuerdo con las variables estratégicas identificadas en la matriz MICMAC que se concluye que los factores de mayor relevancia en el análisis de los diferentes perfiles tanto profesional como ocupacional son: El factor número (4) Creativo e innovador para modernizar procesos de producción; el factor número (2) Ético en la relación social y económica; el factor número (17) Capaz de generar ventajas estratégicas para la organización; el factor número (18) Con conocimientos de las diferentes áreas de una empresa; el factor número (9) Que gerencie nuevas formas de organizaciones y trabajo; el factor número (13) Con capacidad para trabajar en equipo. Las variables estratégicas de mayor impacto coinciden directamente con la propuesta de contenidos temáticos establecida en los núcleos temáticos específicos de la malla curricular del programa de Administración de Empresas; algunos de estos núcleos temáticos son: Proyecto de Empresa, Formulación de Proyectos, Evaluación de Proyectos, Ética en los Negocios, Procesos Organizacionales I, Procesos Organizacionales II, Diagnóstico Organizacional, Estrategia Gerencial, Habilidades Gerenciales, Negociación.

Teniendo en cuenta el análisis estructural de los perfiles que identifican las tendencias en la formación profesional del Administrador de Empresas de la Universidad de Cundinamarca se resalta la formación de profesionales con un alto nivel ético y moral, lo que se refleja en el compromiso de éstos por el desarrollo social, económico, cultural, ambiental, no solo en el ámbito local, sino nacional, así como, el interés en la identificación y generación de oportunidades de negocio, como motor de crecimiento, en términos de una visión pluralista y

participativa, teniendo presente la satisfacción de las necesidades y expectativas no solo de clientes directos, sino de los grupos de interés o referencia.

En síntesis, este estudio provee un marco de referencia importante no solo para redefinir el PEF y el PEP, sino también, generar una reflexión colectiva a fin de revisar la estructura curricular del programa de Administración de Empresas, en términos del perfil y las competencias necesarias que permitan al graduado desempeñarse efectivamente en las organizaciones del país, así como, generar ideas de negocio creativas, viables, éticas y con un alto sentido de responsabilidad social empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

Ballesteros R Diana P & Ballesteros S Pedro (2008). *Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico*. Scientia et Technica Año XIV No 39: Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701 194

Fajardo, R (2012). *Caracterización Socioeconómica Región Sabana De Occidente* Trabajo del grupo de investigación. Desarrollo empresarial de Cundinamarca "DEMCUN" Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá.

Fajardo, R (2014). *Caracterización Sector Estratégico Educación Provincia Región Sabana Del Occidente*. Desarrollo empresarial de Cundinamarca "DEMCUN" Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá.

Godet, M (1993). *De la Anticipación a la Acción: Manual de Prospectiva y Estrategia*. Marcombo Editores: Barcelona, España

Manjarrés, B & González A (2014). *Estudio De Oferta Y Demanda Ocupacional Profesional De Las Empresas De La Provincia Sabana Occidente Del Departamento De Cundinamarca*. Recuperado del sitio de Internet [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/5-1-20%20\(296-](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/5-1-20%20(296-)

318)%20Manjarres%20y%20González%20Agosto%202014\_articulo\_id147.pdf

Mojica, F (2008). *La Construcción del Futuro: Concepto y modelo de prospectiva estratégica , territorial y tecnológica*. Universidad Externado de Colombia: Bogotá, Colombia

Universidad de Cundinamarca (2016). *Proyecto Educativo de Programa de Administración de Empresas Extensión Facatativá PEP*.

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.**

### ***Benjamín Andrés Manjarrés Zárate***

Administrador de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada, y Magíster en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Posee 4 años de experiencia en investigación y actualmente lidera el grupo de investigación DEMCUN del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 7 años en instituciones de educación superior y es coinvestigador del Macroproyecto de investigación del sector turístico en Cundinamarca

### ***Richard Vlaymer Fajardo Vergara***

Administrador Aeronáutico del Instituto Militar Aeronáutico “Capitán José Edmundo Sandoval”, Economista de la Universidad Militar Nueva Granada, Especialista en Gerencia en Logística de la Universidad Militar Nueva Granada y Magíster en Relaciones y Negocios Internacionales de la Universidad Militar Nueva Granada. Posee 5 años de experiencia como docente investigador y lidera en la actualidad el semillero de investigación GEICAEC del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 15 años en instituciones de educación superior, y se desempeñó como Director de Unidad en la Fuerza Aérea Colombiana

### ***Alfonso González Castillo***

Administrador de Empresas Universidad Externado de Colombia, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Cooperativa de Colombia y Magíster en Administración de las Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Posee 4 años de experiencia como docente investigador , perteneciente al grupo de investigación DEMCUN del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 20 años en instituciones de educación superior, y se ha desempeñado como docente en el sector turístico y hotelero

***EJE TEMÁTICO: Prospectiva y Competitividad*****PERFIL DESCRIPTIVO DE LAS CADENAS  
PRODUCTIVAS ALIMENTARIAS DE LA PROVINCIA  
SABANA OCCIDENTE DE CUNDINAMARCA****DESCRIPTIVE PROFILE OF THE FOOD PRODUCTIVE CHAIN IN  
CUNDINAMARCA WESTERN SAVANNAH PROVINCE****AUTOR(ES)**

Armando Piraquive Cortés<sup>81</sup>  
Benjamín Andrés Manjarrés Zárata<sup>82</sup>

Estado de la investigación: En Desarrollo

---

81 Magíster en Administración. Docente líder Investigador Grupo GREICO.  
Universidad de Cundinamarca , Colombia armandoecodoce@gmail.com

82 Magíster en Administración de Organizaciones. Docente líder investigador  
Grupo DEMCUN. Universidad de Cundinamarca, Colombia  
bmanjarres@mail.unicundi.edu.co



## RESUMEN

Las cadenas productivas son el conjunto de entidades, actividades y personas que facilitan el traslado de un producto desde la puerta de la fábrica o de la finca hasta el consumidor final. De esta forma, se muestra a continuación el perfil de las cadenas productivas alimentarias de la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, las cuales corresponden a: cárnicos, papa, hortofrutícola, molinería y harinas, aromáticas, té y café.

Desde el punto de vista de las entidades se consideran las más relevantes las gubernamentales, tales como Gobernación de Cundinamarca, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corpoica, INVIMA, Corporación Colombia Internacional (CCI), Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Alcaldías Municipales, Productores locales, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Departamento Nacional de Planeación, Corporaciones Ambientales, Asociaciones del Ministerio de Agricultura, FONADE, el sector privado, sector financiero con sus respectivas líneas de crédito, sector cooperativo, federaciones, y las personas que intervienen en la cadena productiva son las encargadas de la comercialización, compuestas por mayoristas de línea amplia, mayoristas de mayoristas y minoristas.

Palabras claves

Cadena, sector, producción, comercialización, procesos, consumo

## ABSTRACT

Production chains are the set of entities, activities and people who facilitate the transfer of a product from the door of the factory or farm to the final consumer. Thus, below the profile of the food production chain Sabana Occidente province of Cundinamarca, which correspond to : meat , potatoes, fruit and vegetables, grain mill and flour , herbs, tea and coffee.

From the point of view of the entities they are considered the most relevant governmental, such as Cundinamarca, Ministry of Agriculture

and Rural Development, Corpoica, INVIMA, International Corporation Colombia (CCI), Colombian Institute for Rural Development (INCODER), Institute Colombiano Agropecuario (ICA), Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA), Municipal mayors, local producers, Ministry of Environment, Housing and Territorial Development, National Planning Department, Corporate Environmental, Associations of the Ministry of Agriculture, FONADE, the sector private financial sector with their respective lines of credit, cooperative sector, federations, and those involved in the production chain are responsible for marketing, composed of large wholesalers, wholesalers, wholesale and retail online.

Keywords: Chain, industry, production, marketing, processes, consumption

## INTRODUCCIÓN

Por cadena productiva se entiende las dimensiones que relacionan al sistema integrado de (producción, Transformación y Consumo) de productos. A partir de éste concepto, las empresas desde el direccionamiento estratégico deben definir los eslabones con sus componentes estratégicos y tácticos para conformar las cadenas que colocarán los productos elaborados por la firma en el consumidor final.

El concepto de cadena productiva debe integrarse con el de cadena de valor, la cual se puede definir como fuentes de ventajas competitivas que desarrollan las empresas las cuales están orientadas por la demanda y no por la oferta y por lo tanto responden a las necesidades de los consumidores. La integración entre las cadenas productivas y las cadenas de valor, permiten alto nivel de confianza entre los participantes, lo cual permite mayor seguridad en los negocios y facilita el desarrollo de metas y objetivos comunes.

Las cadenas productivas se conceptualizan en diferentes modelos, de acuerdo al interés localizado de investigación. Se infiere en un sentido lógico o estricto, a todos los procesos (trazabilidad), mediante un orden de etapas como: idea o diseño de producto y servicio, elaboración, distribución, comercialización y en los tiempos de hoy, el beneficio final del cliente. Es un conjunto de acciones o dinámicas, donde se

consideran las diversas relaciones personales, organizacionales, estatales, operacionales, así como las dimensionales y de negociación, bajo los parámetros teóricos y prácticos de demanda y producción.

La cadena Productiva, en tiempos pasados, se genera con una idea de negocio e inclusive empresarial, desconectada, individual y egoísta, (secuencial y estática)<sup>83</sup>, y debe ser modificada hacia un proceso más fuerte de integración (dinámica y colaborativa), ejerciendo una presión a la reestructuración institucional a todo nivel, lo que implica una nueva normatividad a la regulación del mercado, más eficiente y competitiva, tanto en lo interno y por sectores, como a nivel internacional en la globalización de la economía.

En la estructura de la temática de Cadenas Productivas Sociales en Cundinamarca, se adopta la investigación como herramienta en la aproximación de una dinámica económica de todo nivel, donde la información, la tecnología, la comunicación (TIC), mostrará los factores integrales de producción, distribución, consumo y beneficios de un producto y servicio, en este caso, si se analizan los bienes alimentarios.

## METODOLOGÍA

La primera fase de la investigación relacionada con el tema de Caracterización de las Cadenas Productivas Alimentarias en la Provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, correspondiente al estado del arte, se basa en una investigación documental, en el que se realiza un análisis de la información obtenida en publicaciones, documentos escritos, estadísticas y textos relacionados con el panorama actual de las Cadenas Productivas, a fin de identificar los núcleos problemáticos de las cadenas alimentarias en la región objeto de estudio (Bernal, 2010, p 111).

Así mismo, para la identificación y caracterización del perfil de las cadenas productivas alimentarias de la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, se desarrolló un estudio descriptivo, de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), basado en la recolección de datos primarios, mediante encuestas aplicadas a los consumidores (consumo de carne, harinas y papa) y productores (empresas que pertenecen a los

---

<sup>83</sup> Cadenas productivas regionales - integrales de Cundinamarca.

diferentes eslabones de la cadena ), a fin de establecer las características asociadas a los actores que integran cada uno de los encadenamientos productivos.

## REFERENTES TEÓRICOS

La cadena productiva (enfoque de CICDA), otorga elementos y factores en la visión, para realizar una representación muy completa de eslabones, actores, servicios de apoyo y entorno que la componen, donde se evidencian los problemas directos e indirectos de la competitividad a nivel interno y externo, para delimitar las estrategias a nivel de cadena productiva (o sistema de valor en el enfoque de Michael E. Porter) (MAE, 2002)

Se debe debatir sobre las políticas agrarias, sin perder la articulación con los demás sectores de la economía, en donde se determinen las prioridades básicas de fuentes de alimentación y materias primas de una región determinada. El desarrollo autónomo y global agrario, es un problema estructural tradicional complejo, para propios y extraños, como lo reseña Absalón Machado, "una teoría del desarrollo agrícola que no esté enmarcada en una más del desarrollo, que explique satisfactoriamente la dinámica del crecimiento y las interrelaciones económicas, sociales y políticas entre los diferentes actores del desarrollo, no puede conducir a una explicación integral de lo que sucede en la agricultura" (Machado & Torres, 1987).

Las cadenas productivas interrelacionan actividades humanas, donde se busca tener lo básico y generar un excedente, con una idea primaria de comercio, y en segunda instancia hacia el mercado externo, lo que el campesino viene comprendiendo paulatinamente, en medio de la problemática de su entorno. La estructura de un país generador de violencia y básicamente de la parte rural, ha constituido las condiciones sociales desiguales, más en la asistencia a todo nivel, por parte del estado, con instituciones ineficientes y poco prácticas en la adopción de esquemas adoptables y avanzados en el sector.

En Colombia se trata la política agraria, como una plataforma política cada cuatro años, con planes de desarrollo y destinando unos recursos, con pocos resultados y generando inconformismo en los campesinos

(como se ha visto en los últimos paros agrarios 2013 y 2014), lo que indica que lo social no ha sido tenido en cuenta en la problemática de producción, comercialización, distribución, consumo, aunado a una baja competitividad internacional.

La relación social de la economía, viéndose como una actividad de sinergias interpersonales y la naturaleza, como las mediaciones de intercambio a todo nivel, da como resultado teorías y modelos de comportamientos; es así como en el campo de las cadenas productivas el autor: Albert Hirschman en 1958, aparece con sus conceptos “encadenamientos hacia atrás y hacia adelante”, los primeros significan las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital requeridos para la elaboración de productos terminados, y las segundas se determinan por las necesidades de los empresarios por la diversidad de mercados para la comercialización de los mismos (Isaza,2005, p.11).

Para Michael E. Porter; las estructuras han sido más consistentes, teóricamente, al implantar la noción de «sistema de valor». El sistema de valor está compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes, (Porter, 2006, pp.33-35). En América Latina, la visión de cadenas productivas es relativamente nueva; en Europa se estudia el concepto desde los años setenta para orientar los trabajos de investigación en economía agrícola, (CICDA, 2006, p. 11).

La expectativa de observar las cadenas productivas, es comprender que no son estructuras que se construyen desde el centralismo del Estado, sino que viven desde hace mucho tiempo, y siempre existirán, porque determinan el entorno de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y vinculación al mercado autónomo y externo.

El concepto del autor Gomez de Castro, et. al. (2002), se basa en que la cadena productiva fue desarrollada como instrumento de visión sistémica al representar la producción de bienes como un sistema, es decir, donde los flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema. Entonces, el concepto de la cadena productiva se produjo en el sector agrícola a

partir de la necesidad de exaltar la visión de la finca, dentro y fuera de la misma.

Teniendo en cuenta este análisis, una cadena productiva agrícola sería compuesta por eslabones, que tendrían las organizaciones proveedoras de los insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial, las fincas y agroindustrias con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales, todos conectados por las salidas de capital, materiales y de información, ver Figura.1.(modelo circuito de cadena productiva)

**Figura 1. Esquema de cadena productiva agrícola**



*Figura 2.1 Concepción original de la cadena productiva en el sector agrícola.*

Fuente: Castro, *et. al.*, (2002).

Fuente: Castro et al (2002)

Lo que significa una movilidad de recursos y expectativas de orden económica y social, para llevar el producto de una región a otra, desde la producción hasta el consumo; la estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva, (CICDA, 2006, p.11).

En este contexto, la agricultura ya no se puede ver como una actividad diferente del resto de la economía; actualmente, el concepto de cadenas productivas tiene varias definiciones, variando del sector de la economía al que se aplique. No obstante, muchos autores coinciden en los factores que componen la cadena productiva y por tanto en su dinámica integral social, en que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores. Algunos agentes participan claramente en la producción, transformación y venta del producto y otros se dedican a brindar servicios, este conjunto de

agentes está condicionado a la presión del entorno, constituido por varios elementos como las condiciones ambientales o las políticas del Estado.

Según el autor Gereffi (2001, p 1618), se diferencian dos tipos de cadenas productivas: las generadas por el productor; donde las empresas transnacionales tienen el papel central y direccionan la producción, incluyendo los eslabones hacia adelante y hacia atrás, que se caracterizan por ser intensivas en capital y tecnología; y las generadas por el comprador, es decir los mayoristas reconocidos o de marcas, algunos minoristas o intermediarios, donde ejercen los mecanismos de producción, básicamente en bienes de consumo, intensivos en mano de obra o trabajo (muy similares a las de los países subdesarrollados o latinoamericanos).

En esta concepción teórica de las cadenas de valor, se resalta de estos modelos, una integración vertical por los productores, y la trazabilidad desde el diseño hasta la comercialización de bienes y servicios en los sistemas de producción global. Sin embargo los autores referenciados, transforman su concepción de cadenas globales productivas (por el desarrollo de mercados), hacia la cadena global de valor, donde los países desarrollados se vinculan con nuevos mercados, dependiendo de los subdesarrollados y según sus redes productivas globales lideradas por firmas del conjunto o bloque desarrollado (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2003, p. 4)

Según Angulo (2007, p.3), la cadena productiva es una sucesión de procesos donde median diferentes actores, quienes propician una serie de relaciones y elaboran una serie de acciones, las cuales permiten realizar una actividad económica específica, en un espacio territorial determinado. Por su parte, Francis (2004, p. 20), menciona que la cadena productiva estudia un agregado de cuatro eslabones: diseño y desarrollo del producto, producción, comercialización y consumo y reciclaje, también su vinculación al mercado, así como su enlace de dirección al mercado final, es decir el gobierno interviene y presiona la dirección del mercado.

En la conceptualización de las cadenas productivas los autores Gottret y Lundy (2007, p. 24), son más específicos, ya que para ellos la cadena productiva involucra un número de procesos relacionados, a través de

la unión entre producción, transformación y consumo; esta concepción infiere que se tenga en cuenta los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final.

En cambio, los autores, Salazar y Van der Heyden (2004, p. 11), conceptualizan a la cadena productiva como un elemento para la promoción del desarrollo local (región), como un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan procesos o actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor del avance de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local o regional integral, dando un componente de crecimiento social sostenible.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS ALIMENTARIA: AGROPECUARIAS**

La sociedad desde la antigüedad ha participado en la producción de sus bienes básicos para su vida diaria, se ha acomodado a los cambios en el tiempo y a las formas de hacer; sin embargo sus necesidades vienen siendo manipuladas con el avance científico y más en la información; por tanto la economía, adapta los procesos en los diferentes escenarios, para mejorar las condiciones de vida óptimas. Las cadenas forman o son factor esencial, en el abastecimiento de bienes básicos y materia prima de otros en el componente de vida.

La cadena productiva alimentaria para la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, se compone de las siguientes subcadenas:

- *Cadena productiva de la molinería, repostería y panadería.*

Comprende los procesos desde la producción y procesamiento de cereales hasta la fabricación de alimentos derivados de las harinas.

- *Cadena de las oleaginosas, aceite y grasas.*

Se inicia desde el proceso de extracción del aceite de las semillas oleaginosas hasta el proceso de refinamiento para diversos usos.



- *Cadena productiva de los tubérculos y otras raíces.*

Una raíz tuberosa es un tipo de órgano subterráneo de acumulación de nutrientes tal como los rizomas, cormos, bulbos y tubérculos. Es una raíz engrosada adaptada para la función de almacenamiento de reservas.

- *Cadena productiva de café y té.*

Comprende la siembra, cosecha, recolección, beneficio y secado del café hasta el empaque final para la comercialización.

- *Cadena productiva hortofrutícola.*

Inicia desde la producción de frutas frescas, vegetales y granos hasta su transformación industrial.

- *Cadena productiva de cárnicos.*

Se inicia desde la cría y engorde de todo tipo de ganado, continuando con el transporte, sacrificio, corte, congelación y comercialización, para una posterior transformación.

- *Cadena productiva de lácteos.*

Se inicia desde la producción de leche cruda, proceso de pasteurización, hasta la producción de leches ácidas y quesos.

- *Cadena productiva de alimentos concentrados o balanceados.*

Comprende el proceso de producción de semillas oleaginosas y cereales forrajeros, para la avicultura, porcicultura y el alimento de otras especies (DNP, 2004)

El Centro Internacional para la Agricultura Tropical CIAT, afirma que, las razones fundamentales para que se consoliden las cadenas productivas agropecuarias en Colombia y en el mundo, son las siguientes:

- A largo plazo lograr que las cadenas productivas agrícolas sean más competitivas, así como, se reduzca la pobreza, requiere de políticas de cadenas incluyentes, desde lo social
- La incidencia de las políticas públicas de cadenas productivas, evidencian que se puede aumentar el rendimiento agrícola, enfocándose específicamente en las regiones o zonas de mayor vulnerabilidad en cuanto a la pobreza
- La implementación efectiva de las cadenas productivas depende de una óptima integración vertical con las agendas regionales de competitividad, coordinación horizontal entre los actores públicos, privados, nacionales y locales, y sistema de monitoreo y evaluación apropiado de los programas implementados.
- Debe haber mayor prudencia en la introducción de comités de cadenas regionales, por cuanto, es posible que los gobiernos regionales no puedan satisfacer todas las necesidades concurrentes de las múltiples organizaciones de cadenas productivas de una región, dada la escasez en los recursos económicos (Parra-Peña, Miller & Lundy, 2013, p 2).

En Colombia, el marco jurídico que regula la política de organización de las cadenas productivas, lo comprende la siguiente normatividad:

- *Ley 811 de 2003*: Por la cual se modifica la ley 101 de 1993, en cuanto a la creación de las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero, en términos del cumplimiento de los siguientes acuerdos, establecidos entre los integrantes de la organización: mejora de la productividad y competitividad, desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena, disminución de los costos de transacción entre los agentes de la cadena, desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo, mejora de la información entre los agentes de la cadena, vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena, manejo de recursos naturales y medio ambiente, formación de recursos humanos e investigación y desarrollo tecnológico (Minagricultura, 2003).
- *Decreto 3800 de 2006*: En el que se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003, en lo concerniente a la representatividad de los integrantes de las organizaciones de cadena, inscripción de las

organizaciones de cadenas, acuerdos en materia comercial, informe anual de las organizaciones de cadena (Minagricultura, 2006).

- *Resolución 186 de 2008*: Mediante la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 y el Decreto 3800 de 2006 , en cuanto a la inscripción de las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Minagricultura, 2008).

De esta forma, la estructura funcional de una organización de cadena, está compuesta por los siguientes agentes:

- *Consejo Nacional*: Organo máximo de planeación y dirección de las organizaciones de cadena
- *Uno o más comités regionales* : Ubicados en importantes regiones productoras, los cuales reflejan la estructura y composición institucional del Consejo Nacional
- *Secretarías técnicas nacionales y regionales*: Se encargan de coordinar, articular y gestionar el desarrollo de los planes y estrategias de acción de las organizaciones de cadena
- *Mesas o comités técnicos nacionales y regionales*: Se encargan de convocar expertos para abordar temas específicos, en cuanto a tecnología y acceso a mercados (Parra-Peña, Et al p 2).

## PANORAMA ACTUAL DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE DE CUNDINAMARCA

A fin de lograr el desarrollo integral de las cadenas productivas del agro en el Occidente de Cundinamarca, se hace necesario evaluar las estrategias, políticas, planes, proyectos de desarrollo rural encaminados a solucionar los problemas del campo mediante el acceso a los recursos como la tierra, capital, trabajo, investigación e innovación, fomentando la creación de las microempresas rurales las cuales deben desarrollar proyectos productivos sostenibles que promuevan la seguridad alimentaria y la generación de empleo para la población rural.

La política pública a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural establece la "*Ruta de desarrollo de capacidades y generación de*

*ingresos potencializando la estrategia de implementación del programa oportunidades rurales*”; para lograr éste propósito, se hace necesario implementar una gestión administrativa adoptando un avance hacia la modernización y la estructura agrícola en búsqueda de un enfoque de conglomerados agrícolas productivos, ya que es un modelo de integración horizontal basado en la concentración de varias empresas ubicadas en la misma región Sabana Occidente y organizadas en la misma actividad, que actúan en forma coordinada y participan en cadenas productivas con resultados positivos.

A pesar de que la Provincia Sabana Occidente ofrece grandes oportunidades para el desarrollo socioeconómico, industrial y cultural, debido a ubicación geográfica por la cercanía a la Capital de la República, donde puede participar del mercado orientado a una gran masa poblacional y al Aeropuerto el Dorado, lo que le facilita el mercado internacional, posee limitantes, tales como un crecimiento poblacional muy significativo con características de personas desplazadas, las cuales no cuentan con capacitación ni fuentes de empleo; por lo tanto redunda en inseguridad y es un obstáculo para el libre ejercicio de las actividades industriales y comerciales.

La actividad más representativa es la floricultura, la cual es generadora de ingresos y de empleo, pero se ve afectada por las altas y bajas temporadas del mercado tanto interno como del comercio exterior, sin embargo existe otro mercado de menor escala conformado por flores, frutas y verduras que se realiza en pequeñas propiedades agrícolas cuyos ingresos no son muy significativos para quienes realizan estas actividades.

La movilidad se ve afectada por la mala calidad de las vías; limitado el transporte de los productos agrícolas desde la fuente de producción hasta los centros de comercialización, esto conlleva a la pérdida de gran parte de las cosechas por deficiencias en el transporte.

La conservación del medio ambiente es tema de preocupación general; en la Provincia Sabana Occidente se observan deficiencias en términos de disposición final de residuos sólidos y líquidos tanto por las familias como de las industrias.

### Cultivos permanentes.<sup>9</sup>

PRODUCTO	ÁREA COSECHADA (Ha)	PRODUCCIÓN (Ton)	ÁREA COSECHADA (Ha)	PRODUCCIÓN (Ton)
Flores	1.037	1.191.559*	77%	*
Caducifolios	100	1.500	7%	38%
Café	130	81	10%	2%
Fresa	60	2.100	4%	54%
Mora	15	180	1%	5%
Tomate Árbol	4	60	0%	2%
Total	1.346	3.921	100%	100%

<sup>8</sup> Universidad del Rosario. Plan de Competitividad Provincia de Sabana Occidente. Marzo 2011.

<sup>9</sup> Gobernación de Cundinamarca, Secretaría de Planeación Departamental, Oficina de Sistemas de Información, Análisis y Estadística, Estadísticas de Cundinamarca ISBN 978-958-98814-3-9. DANE.

Tabla N° 1.

Áreas cultivables provincia Sabana Occidente de Cundinamarca

Fuente: Universidad del Rosario 2010

## INVENTARIO DE EMPRESAS SEGÚN ESLABONES DE LA CADENA PRODUCTIVA ALIMENTARIA EN LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE DE CUNDINAMARCA

Una aproximación importante al estado del arte de las cadenas productivas alimentarias en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, fue realizado por la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, en un estudio denominado *Caracterización de las Cadenas Productivas de Manufactura y Servicios en Bogotá y Cundinamarca*, en el que se analiza el papel de las cadenas productivas en la competitividad regional y empresarial, así como, se establece el perfil, la ubicación de las empresas y aspectos internacionales de la cadena de productos alimenticios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005, p. 61).

De esta forma, se establece un inventario de empresas, clasificadas según los eslabones de la cadena productiva alimentaria, que se encuentran ubicadas en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, conforme a la base de datos empresarial de la Cámara de Comercio de Facatativá

ESLABÓN	ACTIVIDAD	NUMERO DE EMPRESAS
PROVEEDORES DE INSUMOS	Fabricación de materia prima e insumos	10
	Comercio al por mayor de materia prima e insumos	17
TRANSFORMACIÓN	Productos cárnicos	18
	Productos de pescado	0
	Productos hortofrutícolas	24
	Grasas	5
	Productos lácteos	20
	Productos de la molinería	15
	Productos del azúcar	2
	Otros productos alimenticios	30
	Producto en establecimientos	39
	Servicios anexos	0
COMERCIALIZACIÓN	Comercio al por mayor de producto terminado	93
	Comercio al por menor de producto terminado	903
TOTAL EMPRESAS DE LA CADENA PRODUCTIVA ALIMENTICIA		1176

**Tabla N° 2**

Inventario de empresas según eslabones cadena productiva alimentaria- Sabana Occidente de Cundinamarca

Fuente: Autores propios basado en los registros de la Cámara de Comercio de Facatativá

En el caso de las cadenas alimentarias de cárnicos, papa y harinas, cuyos productos son fuente de alimentación básica de la población de los municipios de la provincia, se tomó como muestra los municipios de Facatativá, Madrid, Funza, Mosquera, los cuales representan alto porcentaje de población, para el DANE, cuya proyección a para el año 2015 ascendía a 2.600.000 personas equivalentes al 6% de la poblacional del país.

Según lo establece o relaciona Ramírez y parra (2009), la zona centro Andina del país, de la cual hace refiere al departamento de Cundinamarca, se caracteriza por su liderazgo en materia de

competitividad agrícola, Económica, sus finanzas y gestión pública, junto con su recurso humano.

Teniendo en cuenta estas características regionales integrales, se observa un comportamiento económico, que se puede llamar homogéneo en la diversidad de actividades, pero evidenciadas por la concentración de ciertas actividades básicas de la región y que lleva al comportamiento de los factores de producción como se mencionó antes...la tierra, capital y mano de obra, sin dejar de analizar los cambios estructurales del uso de la tierra, donde se evidencia la urbanización en los últimos diez años, planteándose así la modificación de la frontera agrícola y cambiando la mentalidad o perspectivas de los dueños de grandes extensiones y en o en menor escala a los otros grupos humanos dedicados al sector agrícola.

La industria de alimentos o cadenas productivas en la definición DANE, establecida en la ciudad capital conexas con Cundinamarca, participo en promedio anual durante la última década (2003- 2013) con 16% del PIB transformador de productos alimentarios del país.

Por otra parte es la dinámica del consumo, donde las cadenas alimentarias requieren todo un proceso hasta llegar al hogar (sin dejar de mencionar el proceso de preparación autónoma y de adquisición de la materia prima) es decir que en la teoría de la demanda se establecen los factores humanos de comportamiento hacia un bien o servicio, estableciendo formas, modelos, costumbres, ingresos, locaciones o sitios de compra, medios de pago, como la medición o frecuencia de uso de un producto básico alimentario en los pobladores de una región determinada.

En el presente compendio analítico se muestra una tendencia de consumo de las dichas cadenas alimentarias en un sondeo realizado en municipios estratégicos (Facatativá Mosquera, Madrid y Funza), donde su influencia es relevante en los comportamientos del consumo de la región Bogotá – municipios satélites; para determinar factores de consumo en las cadenas e harina, carne y papa.

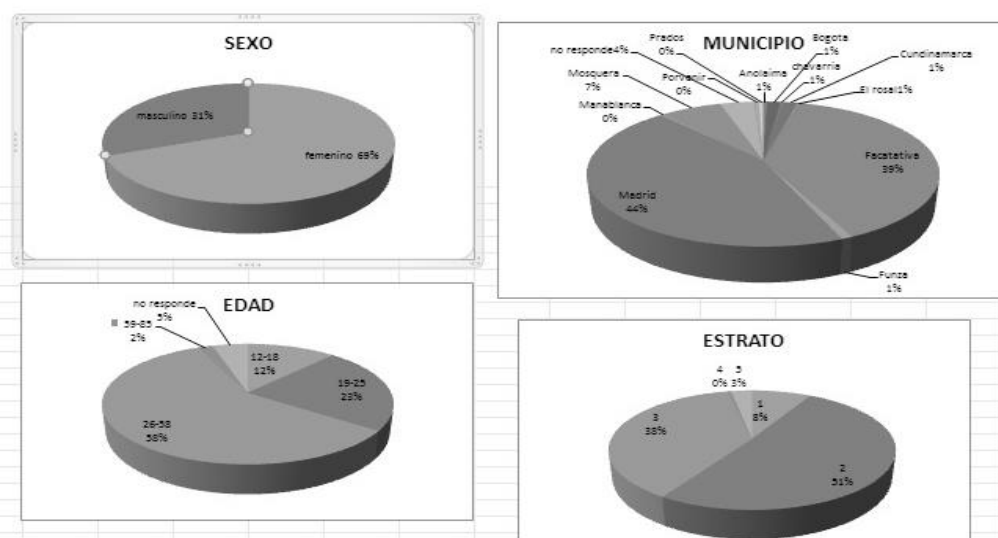
## RESULTADOS

### PERFIL DESCRIPTIVO DE CONSUMO CADENAS PRODUCTIVAS HARINA, PAPA Y CÁRNICOS

Se establece un sondeo, utilizando un modelo de encuesta individual, con factores integrales de adquisición de los productos alimentarios referenciados.

Contexto general sondeo cadenas

**Figura N° 2. Variables asociadas al estudio de consumo**



Fuente: Autores propios

Se relaciona la ubicación en mayor porcentaje de los encuestados para los municipios de Madrid con un 44%, Facatativá el 29%, Mosquera el 7%, para un total del 80%, entre estos municipios, lo que indica una geografía de troncal hacia el occidente de la región caracteriza por una población acondicionada al mercado anexo a la ciudad capital.

En cuanto a la edad es significativo el rango de 26-38 el 58%, dando una característica de personas bastantes jóvenes que influyen en el consumo de las cadenas alimentarias, en tanto al estrato de ubicación de acuerdo a las escalas de recursos y clasificación, corresponde en mayor porcentaje al 2 con un porcentaje del 51% y el 3 con el 38%, generando el 89 %, lo que se infiere una caracterización de la zona



de recursos medios y bajos (ver gráfica 3), donde se muestra que es alto porcentaje de personas con unos ingresos entre \$500.000 y \$1000.000 de pesos.

Figura N° 3. Variable nivel de ingresos



Fuente: Autores propios

La carne ha sido históricamente fundamental en la evolución del ser humano, ya sea por sus componentes vitamínicos y proteínicos, así como de su evolución cultural arraigada en el transcurso del tiempo y de alimentación. Por tanto se busca observar cual es el comportamiento de la población con respecto a la carne y la toma de decisión en la demanda de la misma (ver gráfica 4).

Figura N° 4. Variables de consumo de carne



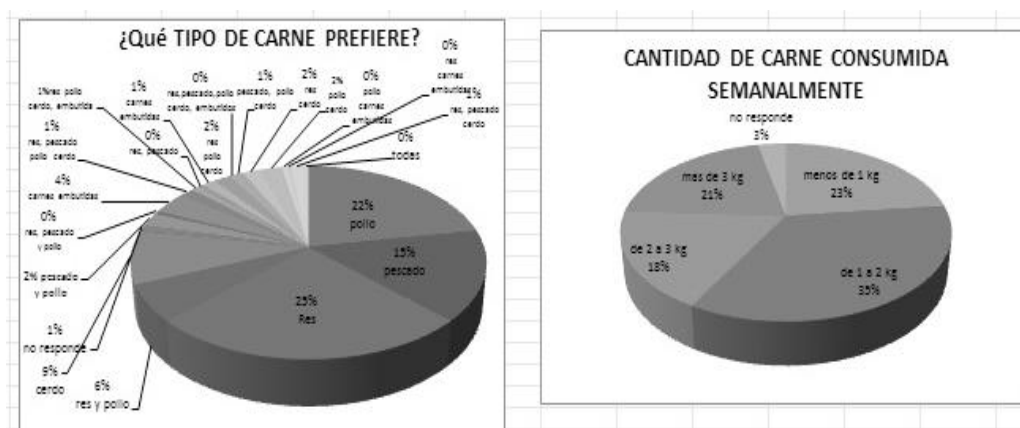
Fuente: Autores propios

Se visualiza que el consumo de la carne está radicado en el consumo diario de las personas del orden del 99%, determinado en hogares,

restaurantes, plazoletas de comidas, en sitios rápidos de consumo, muy de uso cotidiano. Sigue siendo las famas (expendios de venta) las aportantes u oferentes del producto animal, para la disposición al cliente de la región, sin embargo se tiende al consumo en sitios especiales o restaurantes por fuera del núcleo familiar; con más del 80% en concentración como forma de expendio, sea preparado o crudo.

En cuanto al tipo de carne consumida en la región (según tendencia muestra), sigue siendo la de origen de res con un 29%, pollo con el 22% y pescado con el 19%, sin embargo por dinámica y costumbre se combina en periodos de tiempo, fundamentalmente en la semana, para dar una dinámica diversa de consumo. (ver grafica 5).

Figura N° 5. Preferencias de consumo de carne



Fuente: Autores propios

Para el análisis de los kilogramos de consumo por semana y básicamente por unidad familiar, la gráfica muestra que va desde 1 kilo hasta más de 3, en el tiempo establecido, generando el dato relevante de cierto consumo diario de carne de res (ver gráfica 6).

Figura N° 6. Cantidad de carne consumida mensualmente

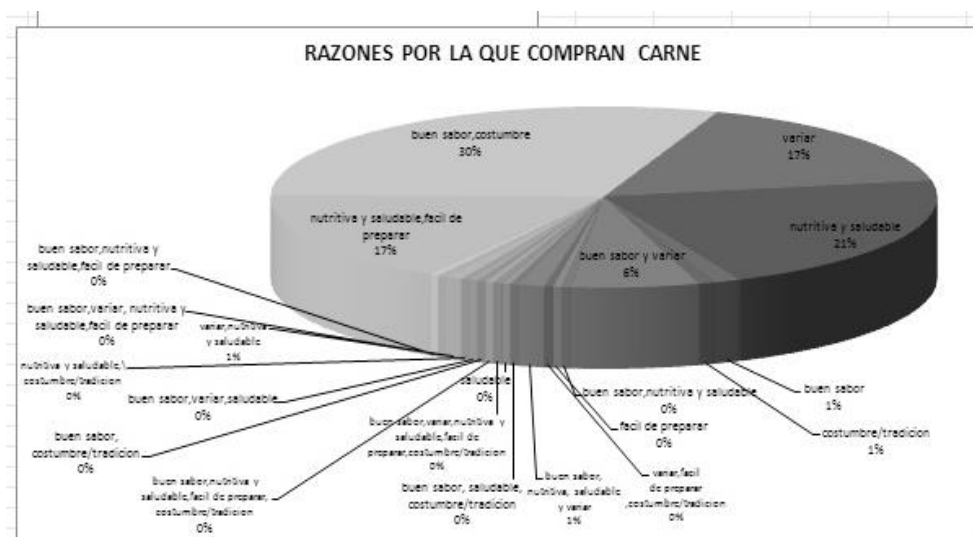


Fuente: Autores propios

En lo referente a las razones expuestas en la decisión de compra de carne, se observan unas condiciones naturales de consumo en primera instancia, como es el sabor y proceso tradicional o costumbre, dejando a saber las condiciones familiares tradicionales en el transcurso del tiempo. De igual forma con el componente nutricional natural de la carne, que en conjunto se aproxima a las condiciones lógicas del proceso del consumo (ver gráfica 7).

En el análisis se parte que los motivos del consumo de carne propio por familia, es de condiciones de alimentación básica humana, para ser parte de los factores de condiciones de vida y salud integral (ver gráfica 7)

**Figura N° 7. Razones de consumo de carne**



Fuente: Autores propios

Lo referente a los factores en la toma de decisiones al sitio de compra o adquisición, se vincula la cercanía, medios, facilidad; donde se destaca el expendio de fácil acceso, seguido del componente confianza y calidad del producto en suma de los factores en su orden con el 50% aproximadamente, es de resaltar el poco peso o menor del precio del producto.

**Figura Nº 8. Razones de sustitución de consumo de carne**

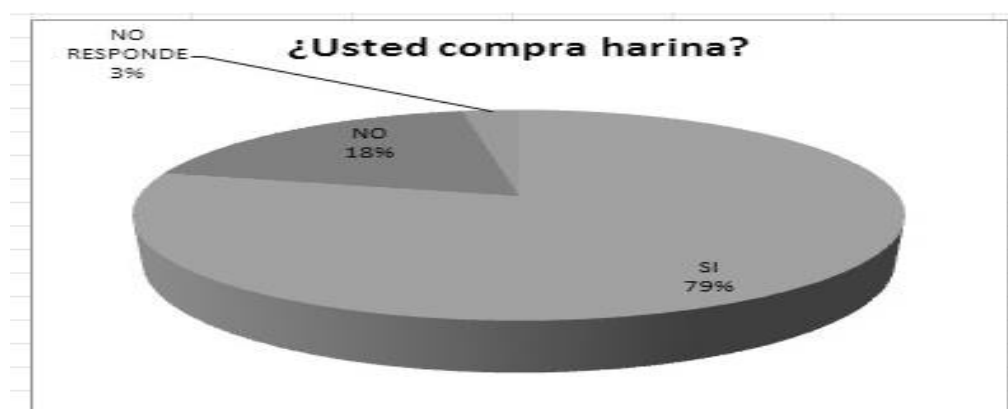


Fuente: Autores propios

Se determina que el posible cambio de comportamiento de consumo se da debido a factores tales como prescripción o indicación médica en un porcentaje del 43% y el precio con el 25%, que sería en casos extremos.

Para el caso de la cadena productiva de las harinas, la cadena resulta de importancia en la dinámica alimentaria para la población en su componente diario básico.

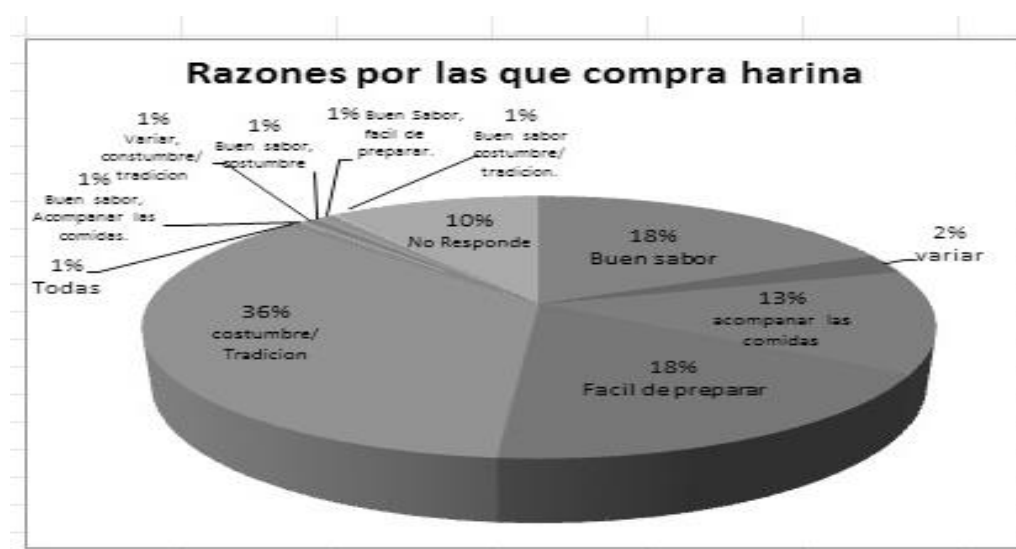
**Figura N° 9. Preferencias de compra de harina**



Fuente: Autores propios

Como se observa en la gráfica, el consumo de harina es significativo en las decisiones alimentarias de las personas referenciadas y se convierte en consumo desde todo punto de vista, formas, cualidades, procesos, etc.

**Figura N° 10. Razones de compra de harina**



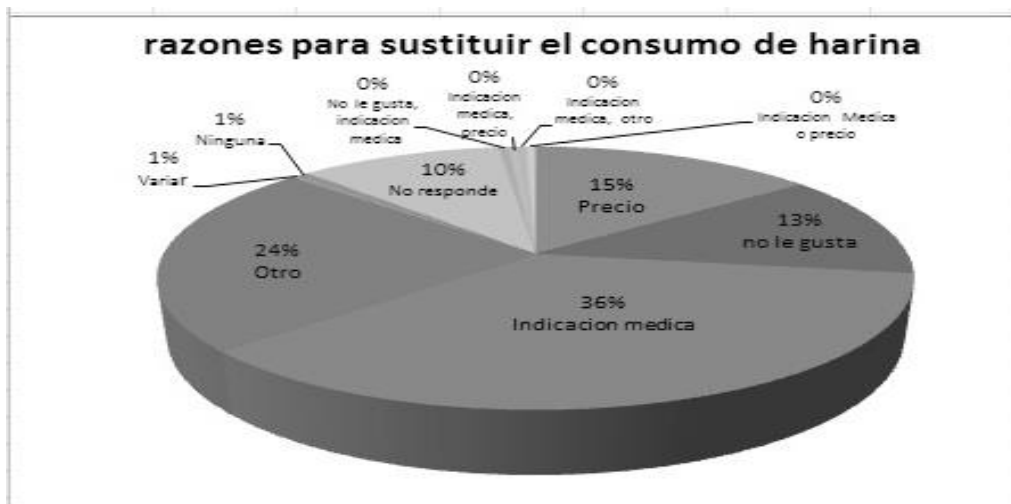
Fuente: Autores propios

Se muestra que las razones más fuertes de compra de harina (en términos genéricos como componente de la diversidad de productos), sigue la condición de costumbre o tradición en lo alimentario en un 36% y la dinámica del proceso de preparación.

En las decisiones de demanda por localización o sitio de expendio, se basa en la calidad del producto, se presume que se da en sitios conocidos o de confianza, generando la dinámica de pago, con diferentes medios y que forma parte de confianza del proceso (ver gráfica)

En otros factores de análisis de la cadena de harina, se establece las condiciones de sustitución del producto, así se referencia por recomendaciones médicas (hoy en día factor de salud), seguidamente de gusto, se observa que el precio no es fundamental para cambio de factores de consumo primordial (ver gráfica)

**Figura N° 11. Razones para sustituir la compra de harina**

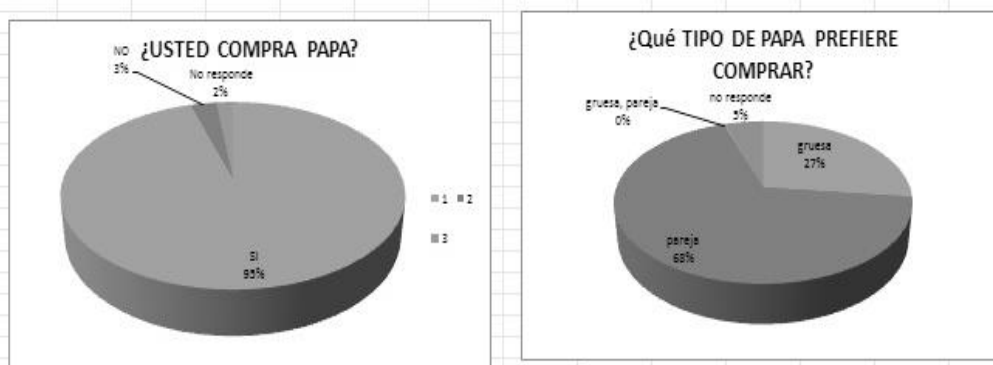


Fuente: Autores propios

La cadena de harina se transforma en la variedad de subproductos que contienen harina, por supuesto antiquísima forma de alimentación y de evolución tradicional de ser humano.

La papa, es un tubérculo esencial alimentario de regiones americanas, donde su aplicación en diferentes procesos, formas, esquemas de presentación, hoy en día busca llegar al mayor porcentaje de población.

Figura N° 12. Variables de consumo de papa



Fuente: Autores propios

Es otro de los productos de alto consumo, desde su forma natural y diversidad de subproductos, formando el cuadro de posibilidades de consumo de la población y por su parte de expendio o venta (esto último objeto de otro análisis). La decisión radica en alto consumo y su parte natural de rendimiento (en gráfica pareja).

La localización o sitio de compra, sigue siendo las tiendas de barrio y mini mercados o depósitos ; en la actualidad, se determina por grandes sitios de acopio, normales de comercio y muy locales a unidades familiares (ver gráfica).

**Figura N° 13. Lugares de compra de papa**

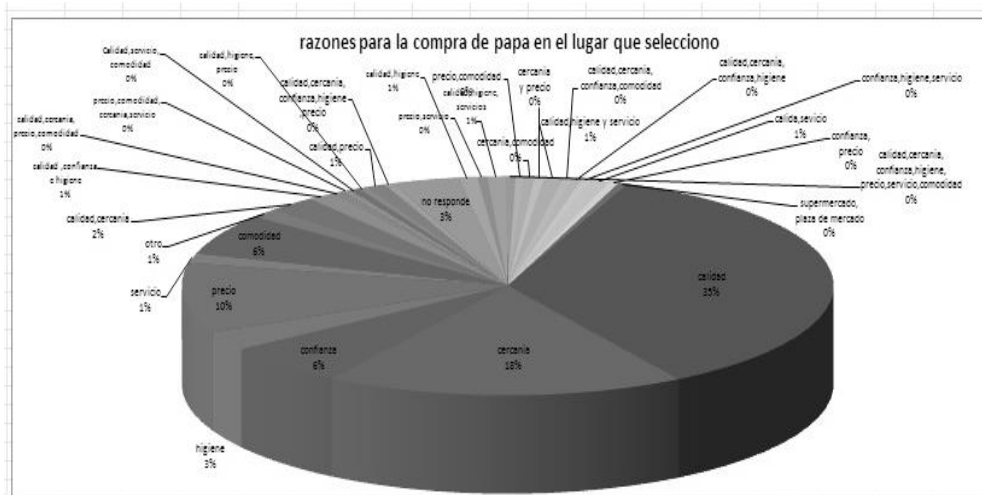


Fuente: Autores propios

En las razones de compra del consumidor del producto se basa en la confianza y cercanía, donde se visualiza las condiciones mínimas requeridas para el demandante en el proceso de decisión de consumo, los porcentajes indican que son los dos factores de incidencia con un 57%, dejando otros con mínimo poder o de presión de compra, el precio sigue siendo de menor componente en la decisión de adquisición del producto (ver gráfica).

**Figura N° 14. Razones de la compra de papa**





Fuente: Autores propios

En lo referente a la cantidad, se distingue cierta proporción amplia de consumo de papa en las unidades familiares, que según el sondeo con más del 50% entre 1 a 3 kilos por semana y la posibilidad de sustitución es radicalmente el precio con un 37% y por razones médicas con un 29%, donde se cambia la predisposición al consumo del producto (ver gráfica).

Figura N° 15. Consumo de papa

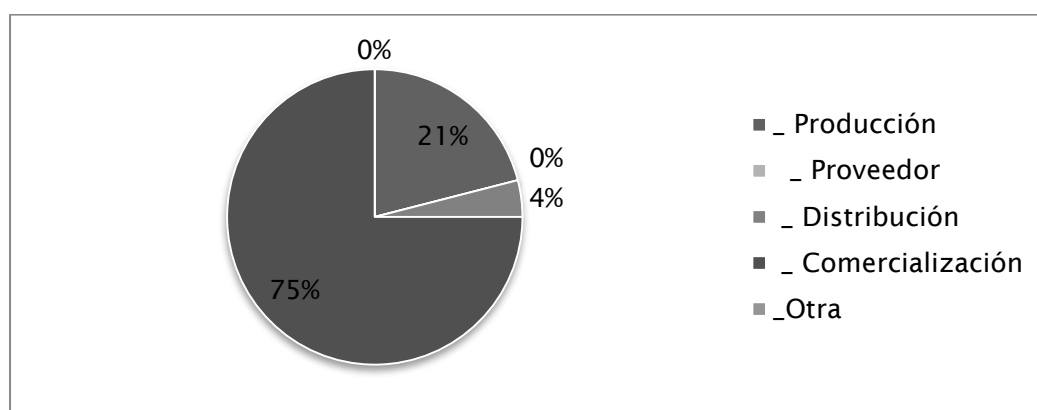


Fuente : Autores propios

**PERFIL DESCRIPTIVO DE LA PRODUCCIÓN: CADENAS PRODUCTIVAS ALIMENTARIAS HORTOFRUTICOLA, MOLINERIA, AROMATICA Y TE CADENA PRODUCTIVA HORTOFRUTICOLA**

A continuación se presenta el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a las 281 organizaciones que pertenecen a los diferentes eslabones de la cadena productiva hortofrutícola

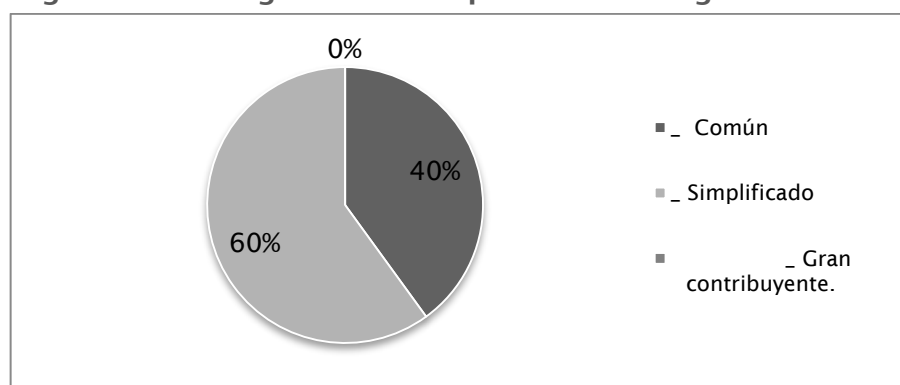
**Figura N° 16 . Actividad económica en la cadena productiva**



Fuente: Elaboración propia

El 75% de las organizaciones encuestadas se dedican a actividades de comercialización de la cadena productiva hortofrutícola, y el 21% se dedican únicamente a la producción o transformación. Cabe precisar que cerca del 15% de las organizaciones que se dedican a comercializar los productos de la cadena hortofrutícola, son a su vez productores

**Figura N° 17. Régimen al cual pertenece la organización**

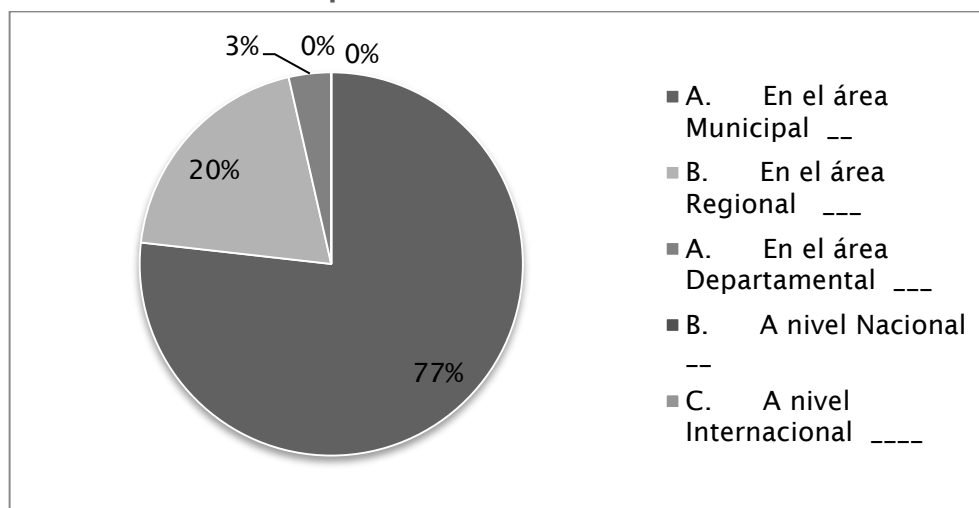


Fuente: Elaboración propia

El 60% de las organizaciones pertenecientes a la cadena productiva hortofrutícola pertenecen al régimen común; sin embargo, un 40% de las organizaciones o personas naturales que se dedican a las diferentes actividades de la cadena corresponden al régimen simplificado, lo cual

indica que es necesario formalizar la constitución legal de estas organizaciones.

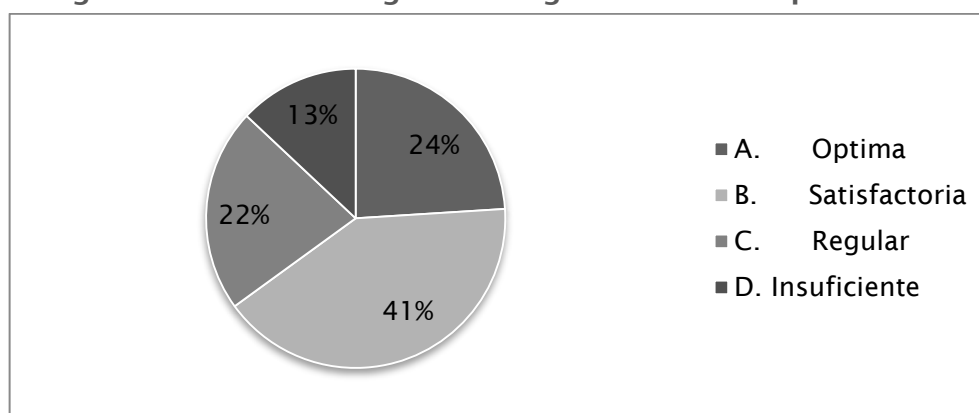
**Figura N° 18. Area geográfica donde se comercializan los productos de la cadena**



Fuente: Elaboración propia

El 77% de los productos generados en la cadena se comercializan directamente en el área municipal, bien sea en las plazas de mercado de los municipios de la provincia o en almacenes o tiendas de barrio (Surtifruver).

**Figura N° 20. Nivel de ganancias generadas en la producción**

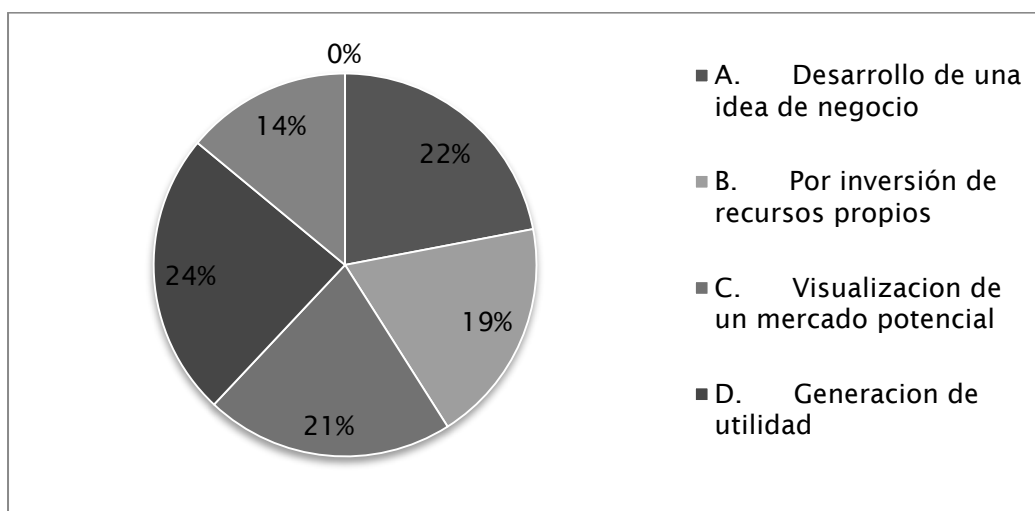


Fuente: Elaboración propia

El 41% de las organizaciones encuestadas considera que el nivel de ganancias generadas en la producción es satisfactorio, así como, un 24% afirma que las ganancias de la producción son óptimas. Sin embargo, los márgenes de comercialización no son muy altos en la

cadena productiva hortofrutícola, lo cual genera una percepción negativa frente al nivel de ganancias.

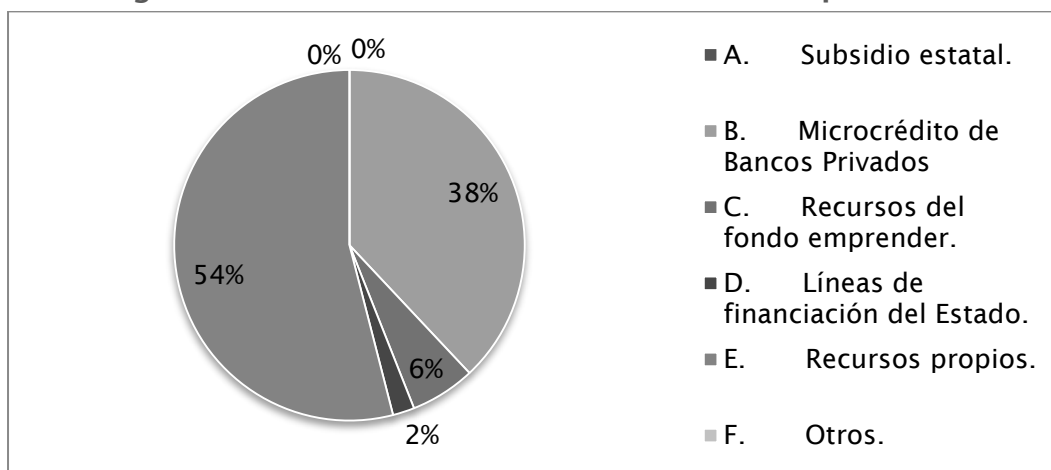
**Figura N° 21. Razones que motivan la producción de frutas y hortalizas**



Fuente: Elaboración propia

El 24% de las organizaciones encuestadas afirmó que la motivación principal para desarrollar su actividad, bien sea como productor y/o comercializador, consiste en la generación de utilidades y ganancias. Sin embargo, un 22% afirma que la motivación principal consiste en desarrollar una idea de negocio, a partir del conocimiento técnico que se posee, con relación a la siembra, cosecha y distribución de hortalizas, leguminosas y frutas.

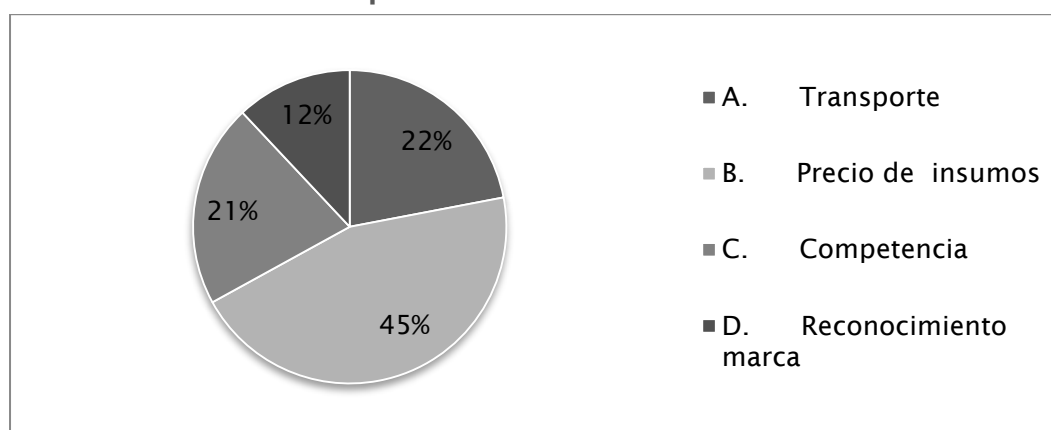
**Figura N° 22. Fuentes de financiación de las empresas**



Fuente: Elaboración propia

El 54% de las organizaciones se financian a través de recursos propios, así como, el 38% obtienen recursos financieros a través del microcrédito proveniente de entidades crediticias y financieras. De esta forma, se deduce que el nivel de endeudamiento de las organizaciones pertenecientes a la cadena es satisfactorio.

**Figura N° 23. Limitantes en la producción y comercialización de los productos de la cadena**

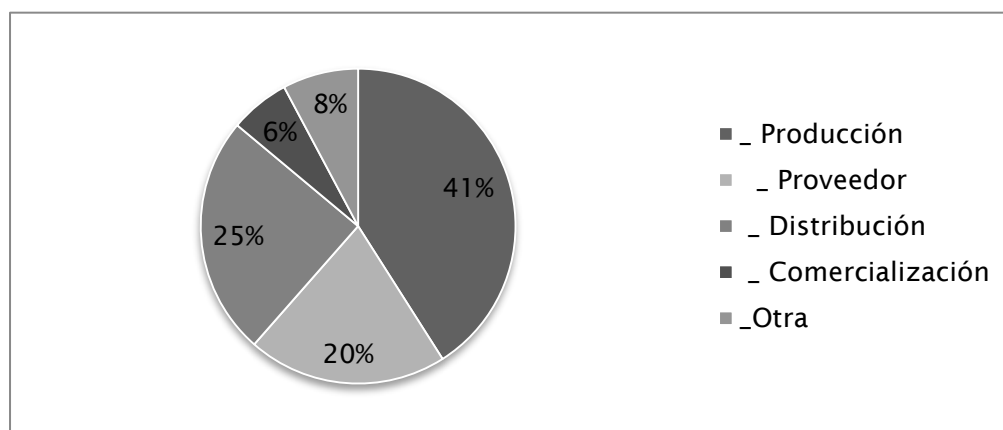


Fuente: Elaboración propia

El 45% de las organizaciones considera que la mayor limitante o dificultad para la producción y comercialización de los productos de la cadena consiste en los precios de los insumos, ya que gracias a la revaluación del dólar, el valor de las materias primas se incrementó. Así mismo, el 22% de las organizaciones encuestadas precisó que la mayor dificultad es el transporte tanto de insumos, como de productos finales, debido a los altos costos y la infraestructura vial.

CADENA PRODUCTIVA MOLINERÍA

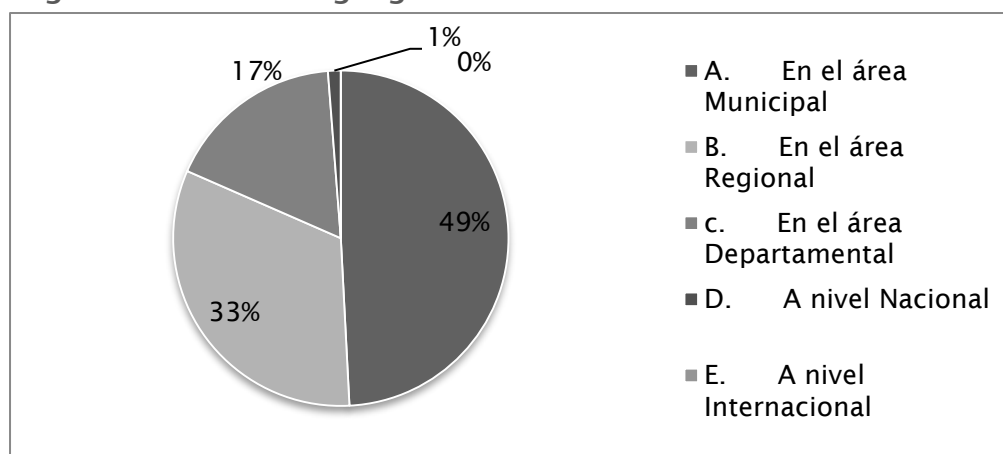
**Figura N° 24. Actividad económica en la cadena**



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la actividad económica el 41% por ciento de las empresas que pertenecen a la cadena de molinería en la provincia Sabana Occidente se dedican a la producción.

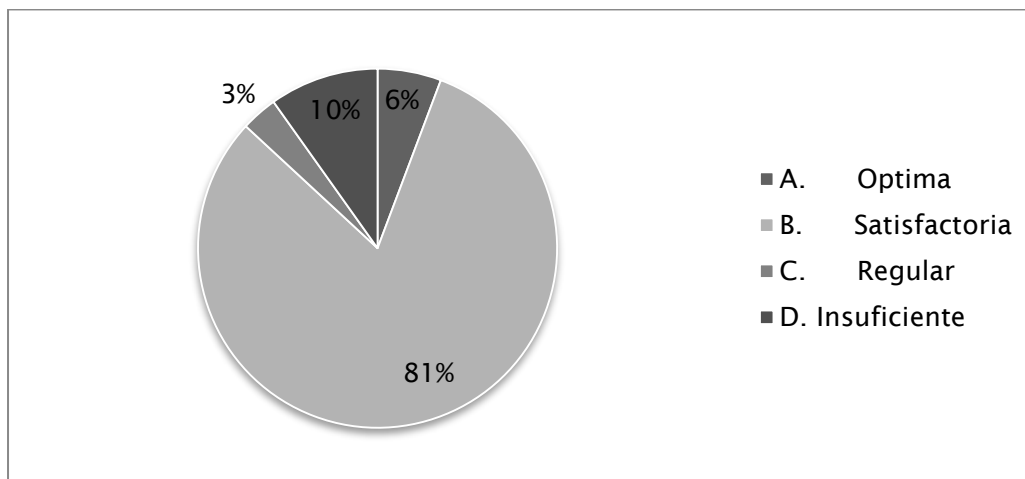
**Figura N° 25 . Zonas geográficas de comercialización de la cadena**



Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos en la recolección se pudo establecer que de las 244 empresas encuestadas , el 49% comercializan sus productos a nivel municipal y las restantes se dedican a la comercialización en los ámbitos nacionales, regionales, departamentales e internacionales.

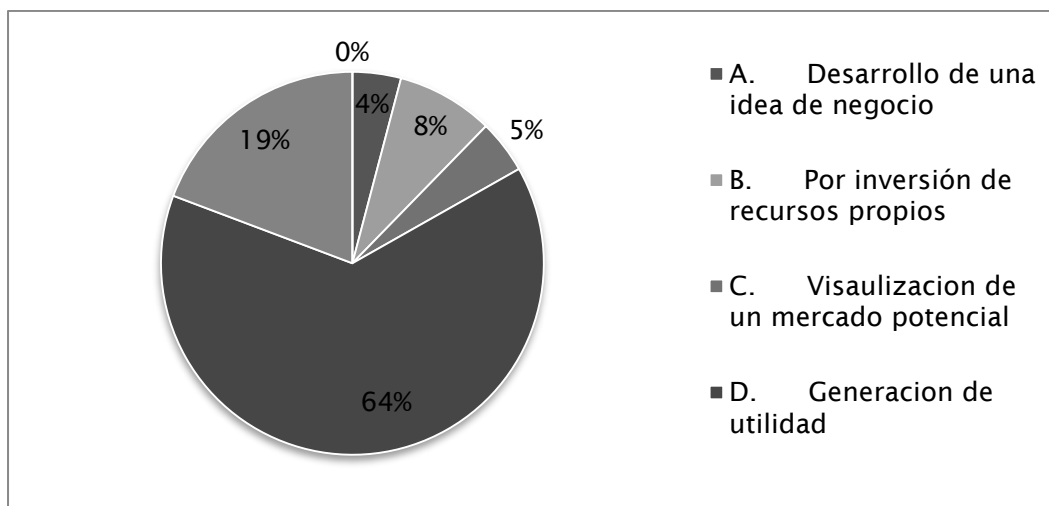
**Figura N° 26. Nivel de ganancias en la producción de la cadena**



Fuente: Elaboración propia

El 81% de las empresas encuestadas consideran que las ganancias adquiridas por medio de sus productos es satisfactoria, a diferencia de un 19% entre óptima, regular e insuficiente.

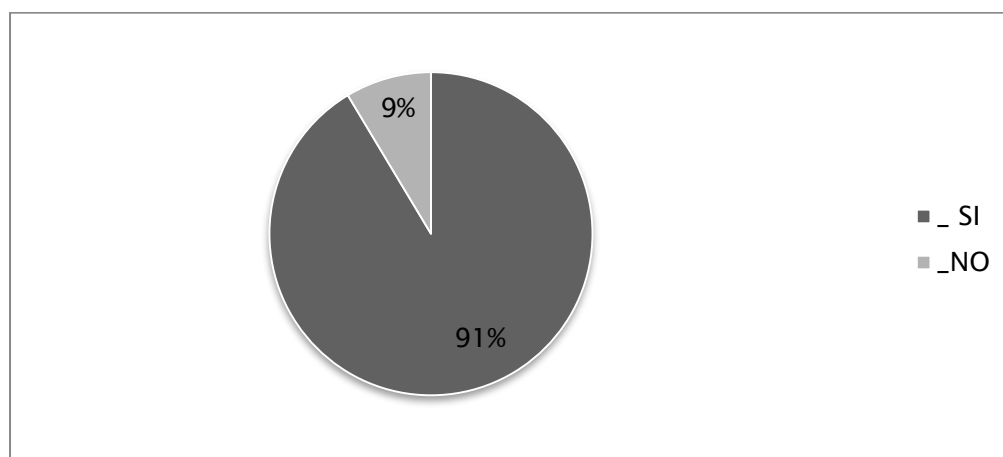
**Figura N° 27. Razones por las cuales se desarrolla la actividad en la cadena**



Fuente: Elaboración propia

La encuesta realizada evidencia que el 64% lo realiza por la generación de utilidad lo cual representa su sustento diario.

**Figura N° 28. Comercialización directa de los productos de la cadena**

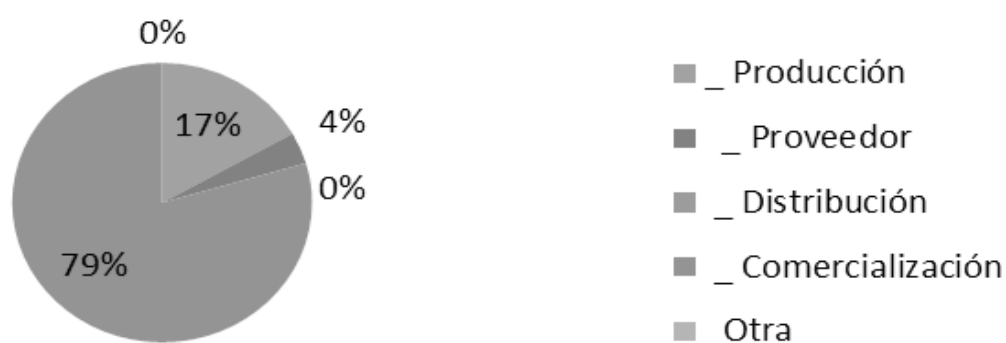


Fuente: Elaboración propia

El 92% de las empresas pertenecientes a la cadena, realizan esta actividad de manera directa, ya que si lo realizan por medio de canales de distribución, generarían costos adicionales de transporte.

## CADENA PRODUCTIVA AROMATICA, TE Y CAFÉ

Figura N° 29. Actividades económicas de la cadena



Fuente: elaboración propia

El 79% de las organizaciones encuestadas se dedican a actividades de comercialización y el 17% se dedican únicamente a la producción o transformación. El hecho de que haya un alto porcentaje dedicado a la comercialización con respecto a la producción, indica que los productores tienen un alto poder de negociación frente a los



comerciantes, así como los consumidores también tienen un gran número de establecimientos en los cuales puedan elegir comprar dichos productos; de la misma manera se puede resaltar que el hecho de que hayan tantos comerciantes o intermediarios, genera alzas considerables en el precio para el consumidor final, debido a que cada intermediario genera un costo adicional al producto.

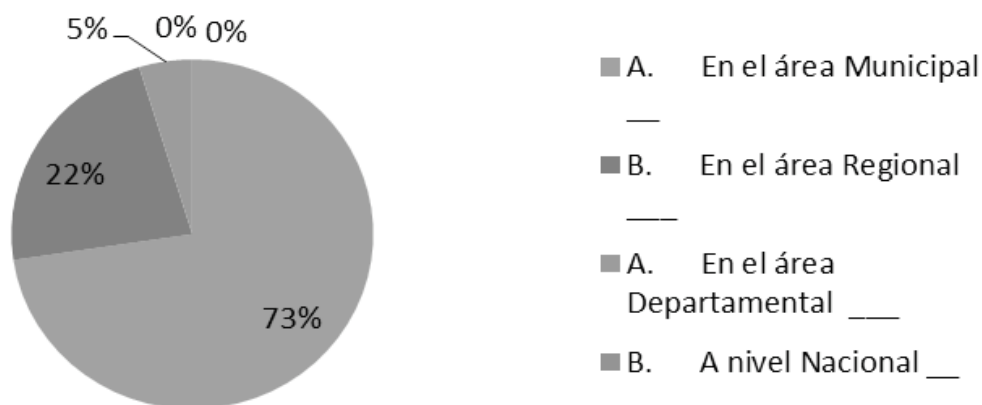
**Figura N° 30. Actividades económicas de la cadena productiva**



Fuente: elaboración propia

Se puede observar que un 70% de las organizaciones encuestadas pertenecen al régimen simplificado, solo el 30% al común y ninguno al de grandes contribuyentes, esto denota que no son organizaciones con altos ingresos, sino que realmente la mayoría de organizaciones que se enfocan en dicha cadena productiva tienen un segmento de mercado pequeño.

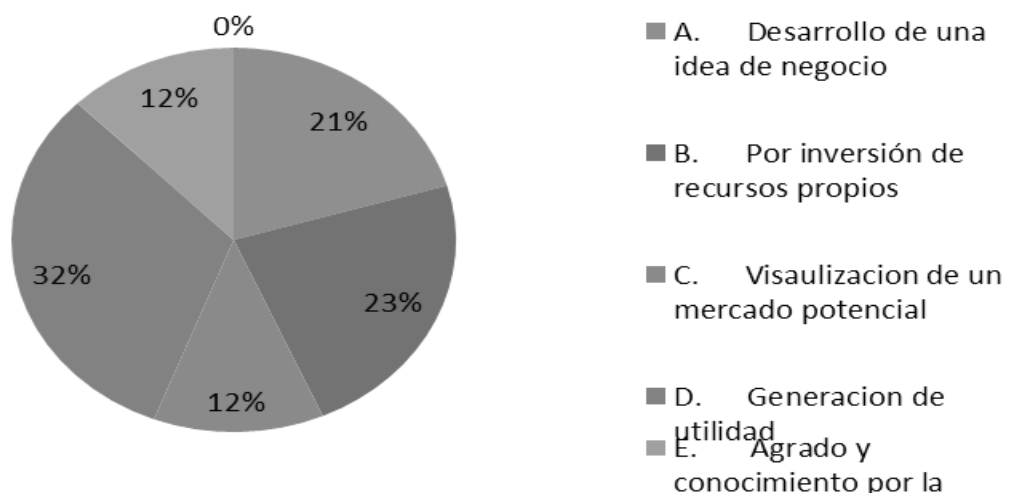
**Figura N° 31. Área geográfica donde se comercializan los productos de la cadena**



Fuente: elaboración propia

En esta grafica se afianza lo enunciado en la anterior, pues se puede ver que el 73% de las organizaciones distribuyen sus productos tan solo a nivel municipal, lo cual definitivamente no ayuda a la expansión de su mercado ni el aumento del segmento, por ende la ventas no son lo suficientemente altas como para generar ganancias considerables.

**Figura N° 32. Razones por las cuales los empresarios desarrollan actividades en la cadena**



Fuente: elaboración propia

El 32% de los encuestados aseguran haber iniciado su negocio por generación de utilidad, un 23% por la inversión de recursos propios, un 21% por desarrollo de una idea de negocio, finalmente están con un

12% la visualización de un mercado potencial y el agrado por la actividad; se puede decir que al momento de tomar la decisión de ingresar al mercado con una idea de negocio es tener rentabilidad y entran al mercado sin el más previo estudio y/o conocimiento en las tendencias de este; genera un grado de incertidumbre alto en el cual las exigencias de los consumidores puede que no sean satisfechas

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La competitividad de las empresas, y las regiones como tal, no se puede lograr, si no se fortalecen los modelos de asociatividad estratégica, los cuales permitan acceder a mercados internacionales, recursos financieros e innovación tecnológica. Por tanto, el fortalecimiento de la cadena productiva alimentaria en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, se convierte en un reto estratégico, no solo para los entes gubernamentales locales, departamentales y nacionales, sino para las empresas u organizaciones que forman parte de cada uno de sus eslabones, en términos de consolidar una estructura orgánica funcional de la cadena, la cual se ajuste a los requerimientos legales establecidos en la Ley 811 de 2003, y agrupe de forma sinérgica y coordinada cada una de las siete subcadenas que la conforman: molinería, repostería y panadería; café y té, hortofrutícola, cárnicos, lácteos, alimentos concentrados o balanceados, y oleaginosas, aceite, papa y grasas.

El consumo o demanda por los productos básicos de las cadenas alimentarias, demuestran una dinámica poblacional alta de preferencias en sus procesos alimentarios y ligados a factores de entorno, como los niveles de ingresos y ubicación estratégica regional, generando la contraparte económica de producción, y su relación directa con los fenómenos de migración, urbanización y políticas estatales agrarias poco eficientes, donde se evidencia el cambio en el uso del suelo, para generar mayor plusvalía a los tenedores de tierra.

Se ha mencionado que una de las principales debilidades de las subcadenas de molinería, hortofrutícola y molinería, es la falta de colaboración y asociación entre los actores de la misma; por esta razón, es importante promover los procesos asociativos de los actores de la subcadena, brindando acompañamiento y estableciendo programas de

alianzas estratégicas interinstitucionales, con el apoyo y cooperación estatal, instituciones universitarias que incentive el fortalecimiento de la vocación productiva, promoviendo el fortalecimiento de la especialización de la subcadena y establecer programas de responsabilidad social en el sector, ligados al mejoramiento de la calidad de vida de los productores, proveedores, comercializadores, trabajadores y empresarios.

Uno de los principales problemas que tienen las subcadenas productivas alimentarias en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca es la informalidad en el desarrollo de su actividad económica por eslabón; lo recomendable para ellos es enfocarse en la legalidad y creación de empleo formal, ya que de lo contrario van a seguir sin ser tenidos en cuenta en programas de desarrollo de gobierno locales o regionales, siendo este uno de los principales aspectos por el cual los actores encuestados dicen no haberse beneficiado en algún momento de programas o subsidios gubernamentales.

Igualmente se hace necesario una mayor inversión en innovación tecnológica (producción limpia, ecosostenible y eficiente) y en generación de valor agregado, no solo a sus productos, sino también a sus procesos, esto con el ánimo de ganar mayor aceptación en el mercado, creando un camino para nuevos mercados a nivel nacional e internacional, aprovechando las ventajas estratégicas de la provincia en materia de zonas francas y parques industriales.

#### **BIBLIOGRAFÍA (NORMAS APA).**

Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. (CICDA). (2004).

*Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima, Perú: Línea Andina S.A.C. s.f (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Segunda edición. Quito, Ecuador: RURALTER.

Gotrett, M. & Lundy, M. (2007). *Gestión de Cadenas Productivas*. Bolivia: CIAT.

Pérez Ríos, M . (2006). *Remoción y lluvia de semillas en etapas sucesionales de bosque de niebla en Sierra Norte, Oaxaca*. (Tesis inédita de Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales). CIIDIROaxaca; IPN, Oaxaca

Porter, M (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.

---- (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO.

Angulo, José Eduardo. (2007). *Estudios de caso para análisis del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor*. Costa Rica: RUTA; FIDA.

ASOCAM (Agricultura Sostenible Campesina de Montaña). (s.f.). *¿Cómo hacer análisis de cadenas?: Metodologías y casos*. Quito, Ecuador: Donovan, Jason. (2006). *Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en las cadenas de valor*. Costa Rica: CATIE; CECOECO.

Lundy, Mark, et. al. 2003. *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala*. Cali, Colombia: CIAT.

Departamento Nacional de Planeación DNP (2004). *Cadenas Productivas: Estructura, Comercio Internacional y Protección*. Bogotá D.C: DNP.

Parra-Peña, R, Miller, V & Lundy, M (2013). *Cadenas Productivas Colombianas: Cómo la Política Pública Transforma la Agricultura*. Recuperado el 07 de Julio de 2014 En [http://ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2013/01/politica\\_sintesis8\\_cadenas\\_productivas\\_colombianas.pdf](http://ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2013/01/politica_sintesis8_cadenas_productivas_colombianas.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003). *Ley 811 de 2003: Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de transformación SAT, y se dictan otras disposiciones*. Recuperado el 07 de Julio de 2014 En [https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley\\_811\\_03.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley_811_03.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2008). *Resolución 186 de 2008: Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 y el Decreto 3800 de 2006 sobre la inscripción de las organizaciones de cadena en el Sector Agropecuario, Forestal, Acuícola y Pesquero ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado el 07 de Julio de 2014 En <http://www.cofemacaqueta.com.co/v2/multimedia/RESOLUCIONES/RESOLUCION%20186%20DE%202008.pdf>

Saavedra, R (2000). *Planificación del Desarrollo*, capítulo II, La Cultura de la Planificación.

Machado, A & Torres, J. (1987). "El sistema agroalimentario: una visión integral de la cuestión agraria en América Latina". CEGA; siglo XXI Editores Bogotá, y Machado, Absalón (2002) "De la estructura agraria al sistema agroindustrial". Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Bernal, C (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Tercera Edición. Bogotá D.C: Pearson.

## **BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.**

### ***Armando Piraquive Cortés***

Economista de la Universidad Externado de Colombia, Magíster en Administración de la Universidad de La Salle. Posee 4 años de experiencia como docente investigador y líder del grupo de investigación GREICO del programa de Contaduría Pública de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 7 años en instituciones de educación superior, y se desempeñó como Jefe de Presupuesto del Hospital Santa Matilde E.S.E del municipio de Madrid Cundinamarca

### ***Benjamín Andrés Manjarrés Zárate***

Administrador de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada, y Magíster en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Posee 4 años de experiencia en investigación y actualmente lidera el grupo de

investigación DEMCUN del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 7 años en instituciones de educación superior y es coinvestigador del Macroproyecto de investigación del sector turístico en Cundinamarca