



# NEGO NOTAS

Docentes

ISSN (en línea): 2711 - 3329

Edición 14



Corporación Unificada Nacional  
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Para entender la naturaleza del Universo poseemos una  
ventaja interna oculta: somos nosotros mismos pequeñas  
porciones de él y llevamos la respuesta dentro de nosotros.

JACQUES BOIVIN

*The Heart Single Field Theory*

# NEGO NOTAS

Docentes



EDICIÓN 14

2 0 1 9 B



**Liliana Margarita Rodríguez Rodríguez**

*Rectora*

*Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN*

**Rodrigo Fernando Acosta Trujillo**

*Vicerrector Académico y de Investigaciones*

**Tomás Durán Becerra**

*Director Nacional de Investigaciones*

**Carlos Alberto Gómez Cano**

*Editor en jefe*

**Rocío Olarte Dussán**

*Coordinadora de Publicaciones*



---

**Edición 14**

© Febrero, 2020. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN  
Bogotá, Colombia.

**Corrección de estilo:**

Guillermo Andrés Castillo Quintana  
Daniela Lorena Rojas Galván

**Composición de carátula y diagramación:** Lina Guevara Buitrago

**Imagen de carátula:** Pawel Czerwinski en Unsplash

**Primera edición:** abril de 2013

ISSN (en línea): 2711 - 3329

Reservados todos los derechos.

Se prohíbe el uso comercial y sin autorización del material intelectual contenido en esta obra. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio sin permiso del editor.

## Comité científico

### **Gerardo Machucha Téllez**

Becario del Doctorado de la Universidad  
Federal de Uberlandia - MG, Brasil  
Magíster en Educación

### **Elvia María Jiménez Zapata**

Universidad Surcolombiana  
Magíster en Tributación

### **Martha Liliana Torres Barrero**

Universidad de Investigación y Desarrollo  
Doctora en Ciencias Económicas  
Magíster en Economía Industrial

### **Gonzalo González Hernández**

Universidad Central "Marta Abreu" de las  
Villas, Santa Clara, Cuba.  
Doctor en Ciencias Pedagógicas  
Magíster en Educación Avanzada

## Comité editorial

### **Rocío Olarte Dussán**

Corporación Unificada Nacional de Educación  
Superior - CUN  
Magíster en Literatura

### **Carlos Gómez Cano**

Universidad de la Amazonia  
Especialista en Gestión Pública

### **Pahola Ramos Barbour**

Fundación Universitaria del Área Andina  
Comunicadora Social con énfasis en  
Producción Editorial

### **William Rojas Velásquez**

Corporación Unificada Nacional de Educación  
Superior - CUN  
Filósofo

### **Sebastián Rodríguez Luna**

Universidad de los Andes  
Magíster en Ciencia Política

# Contenido

---

## **1. Condiciones iniciales de la alcaldía de Cácuta para la gestión de proyectos que fomenten el comercio campesino**

*Elvis Leonel Higuera Carrillo*

Pág. **11**

---

## **2. Gestión del Conocimiento: habilitadores de ecosistemas empresariales cambiantes**

*Maria Yolanda Laverde Guzmán*

Pág. **19**

---

## **3. Mas allá del crecimiento económico: superar el conflicto armado y las instituciones extractivas**

*David Andrés Duarte Hernández*

Pág. **35**

---

## **4. El pensamiento creativo como herramienta en el design thinking**

*Juan Carlos Buendía P.*

Pág. **47**

---

## **5. Análisis estratégico: caso de estudio centro operativo Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. sede Florencia (Caquetá)**

*Enna Alexandra Valderrama Cardona, Dora Lilia Garrido Hurtado y Alexandra Forero Mendoza*

Pág. **57**

---



# Editorial

---

Con la presente edición, la revista *Negonotas Docentes* cumple siete años ininterrumpidos de producción. A través de este tiempo, el interés de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN y, muy especialmente, de la Coordinación de Publicaciones ha sido contribuir a la consolidación de la cultura científica del país, en el área de las Ciencias Sociales e Interdisciplinariedad. El número catorce de *Negonotas Docentes* tiene como eje central la gestión en las organizaciones, por lo que los cinco manuscritos que se presentan a la comunidad académica tienen relación directa con dicho tópico.

La primera contribución, titulada “*Condiciones iniciales de la alcaldía de Cócota para la gestión de proyectos que fomenten el comercio campesino*” es un aporte del profesional Elvis Leonel Higuera Carrillo, quien, a través de un proceso de investigación de corte cualitativo, específicamente con la aplicación de entrevistas a profundidad, hace un primer acercamiento al diagnóstico de la entidad gubernamental en torno a la gestión de sus proyectos para el fomento del comercio campesino. Los hallazgos de los diálogos formales permiten evidencia que, si bien existen controles propios de la cuestión pública, la gestión de la entidad se ve empañada por procesos de planeación que desconocen las realidades del territorio, lo que se traduce en esfuerzos descontextualizados que poco suman a la consolidación del sector campesino del municipio.

Posteriormente, la profesora María Yolanda Laverde Guzmán, docente e investigadora del programa de Contaduría Pública de la CUN, presenta una revisión documental titulada “*Gestión del conocimiento: habilitadores de ecosistemas empresariales cambiantes*”, documento en el que se expone cómo la gestión del conocimiento es una variable estratégica para la generación de valor en las organizaciones. En su manuscrito, como parte de las reflexiones finales, Laverde-Guzmán expone cómo una gestión adecuada del conocimiento puede ser un catalizador para el desarrollo de los territorios, un potencial de especial interés para economías emergentes, como es el caso de Colombia.

El tercer manuscrito, denominado “*Mas allá del crecimiento económico: superar el conflicto armado y las instituciones extractivas*”, cuyo autor es el docente e investigador de la CUN, David Andrés Duarte Hernández, expone, desde una mirada humanista y social, las necesidades existentes en Colombia para superar el conflicto armado, que, según el autor sobrepasan los límites del crecimiento económico, pues, desde esta dimensión solo se consideran aspectos economicistas y se desconoce la importancia del ser, la sociedad y el bienestar, como verdaderos indicadores de bienestar y desarrollo.

El cuarto manuscrito, denominado “*El pensamiento creativo como herramienta en el design thinking*” es un aporte del docente e investigador Juan Carlos Buendía, adscrito al programa de Administración de Empresas de la CUN. En el manuscrito, Buendía entreteje la relación existente entre una adecuada gestión del *design thinking* y la generación de valor en las organizaciones, a través de procesos de (re)ingeniería organizacional, tales como la creatividad y la innovación. Añade el autor que la precitada herramienta es aplicable en todo el sector empresarial y que, manejada asertivamente, puede contribuir a la creación de riqueza.

La edición se cierra con la contribución realizada por las profesoras Enna Valderrama Cardona, Dora Lilia Garrido Hurtado y Alexandra Forero Mendoza de la Universidad de la Amazonia, con el artículo denominado “*Análisis estratégico: caso de estudio Centro Operativo Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. Sede Florencia- Caquetá*”, quienes, para mejorar la gestión de la organización, diseñan un plan estratégico para la empresa Alcanos de Colombia - seccional Florencia, basado en diferentes métricas, entre ellas, el análisis DOFA. El documento concluye con una serie de sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión integral de la organización, especialmente en lo relacionado con la prestación del servicio.

De esta manera se cierra la edición catorce de *Negonotas Docentes*, se agradecen los aportes realizados por los investigadores, pares evaluadores, comité científico y editorial, correctores de estilo, diagramadores y demás actores que, comprometidos con la construcción de una cultura científica en el país, permiten la consolidación de un producto de calidad. Así mismo, se invita a la comunidad nacional e internacional a presentar sus contribuciones para la edición quince de la revista.

Carlos Alberto Gómez Cano  
Editor en jefe



.....

# Condiciones iniciales de la alcaldía de Cácuta para la gestión de proyectos que fomenten el comercio campesino\*

Elvis Leonel Higuera Carrillo\*\*



## Resumen

Las alcaldías, como representación de la administración pública en el nivel municipal, tienen la responsabilidad de liderar programas y proyectos que incrementen la calidad de vida de sus habitantes. Con ese objetivo, es indispensable que, como cualquier organización, reconozcan sus condiciones actuales y a partir de ellas inicien los procesos de mejoramiento. En tal sentido, el presente artículo, de corte cualitativo cuya fuente recolección de información fue de la entrevista semiestructurada, presenta la evaluación inicial realizada al municipio de Cácuta, respecto de sus condiciones para la gestión de proyectos que redunden en el fomento del comercio campesino. Los relatos permiten evidenciar que, si bien existe rigor en el cumplimiento de los protocolos exigidos por el quehacer público, existe desconexión organizacional en torno a temas estratégicos como la satisfacción de los stakeholders, la documentación de las lecciones aprendidas y el diálogo horizontal entre los actores, que son requisito para la consolidación de una cultura de proyectos de la institución.

## Abstract

The mayoralties, as representation of the public administration at the municipal level, have the responsibility of leading programs and projects that increase the quality of life of their inhabitants. With such aim, it is essential that, as any organization, they recognize their current conditions and, based on them, initiate improvement processes. In this sense, this qualitative article, whose source for the collection of information was semi-structured interview, presents the initial evaluation made to the municipality of Cácuta, regarding its conditions for the management of projects that result in the promotion of peasant trade. The reports show that, although there is rigor in complying with the protocols required by public work, there is organizational disconnection around strategic issues such as stakeholder satisfaction, documentation of lessons learned, and horizontal dialogue between stakeholders. Such conditions are required to consolidate a culture of projects of the institution.

### Cómo citar este artículo

(APA): Higuera, E. (2019). Condiciones iniciales de la alcaldía de Cácuta para la gestión de proyectos que fomenten el comercio campesino. *Negonotas Docentes*, 14, 11-17

> **Palabras clave:** control, mejoramiento, organización, stakeholders

> **Keywords:** control, improvement, organization, stakeholders

\* Resultados parciales de la tesis de maestría "Diseño de una PMO en la alcaldía del municipio de Cácuta, con el propósito de que gestione eficientemente el fomento del comercio campesino", desarrollada en la Universidad Externado de Colombia

\*\* Licenciado en Educación, Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Libre, Estudiante de la Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia. Email: elvishiguera7@gmail.com

## Introducción

Las alcaldías tienen la responsabilidad, según Gómez, Sánchez y Valbuena (2019, p. 60) de “manejar los recursos públicos, bajo principios de efectividad, ética y transparencia, amén de que estos cumplan cabalmente con los fines sociales del estado” (p. 60). Entre esos fines, está la gestión y ejecución de proyectos que permitan el crecimiento económico de los municipios, con lo que se espera se mejore la calidad de vida de sus habitantes (Daza, Vilorio y Miranda, 2018). Dicho propósito cobra especial relevancia para el sector rural, pues, según Pérez y Pérez (2002), Colombia cuenta con uno de los mayores índices, proporcionalmente, de población rural en América Latina, por lo que deberá ser un propósito superior para todos los municipios –o al menos para aquellos con alta población campesina– la generación de estrategias que permitan escenarios de comercialización y desarrollo.

Sin embargo, esa tarea es bastante compleja, especialmente si se consideran las limitantes, en términos económicos, que acompañan a

la mayoría de municipios de Colombia. Pero, aunque parezca contradictorio, los procesos burocráticos asociados a la cosa pública (Salas de Gómez, 2018) se pueden convertir en enemigos endógenos de las iniciativas en torno a, para este caso de estudio, las estrategias para el mejoramiento del comercio campesino. De allí que sea una tarea imperiosa para los mandatarios generar una radiografía de sus condiciones institucionales y sus las acciones de mejora.

Consecuentemente con lo anterior, el presente artículo presenta los resultados parciales obtenidos en el desarrollo de la tesis de maestría titulada “Diseño de una PMO en la alcaldía del municipio de Cúcota, con el propósito de que gestione eficientemente el fomento del comercio campesino”, específicamente de su primer objetivo específico, a saber, el diagnóstico organizacional de la entidad en torno a la gestión de proyectos para el fomento del comercio campesino.

## Metodología

### Localización

Respecto a la ubicación del municipio, la Alcaldía de Cúcota (2016), a través de su plan de desarrollo 2016-2019, ha expresado que:

El Municipio Cúcota de Velasco está ubicado en la zona suroccidental del Departamento Norte de Santander, siendo su posición geográfica la siguiente: desde 1.148.600 a 1.165.420 longitud oeste y desde 1.287.090 a 1.302.850 latitud norte. Su superficie tiene un área de 139.71 kilómetros cuadrados. Su cabecera municipal, única área urbana, dista de la capital departamental 108 kilómetros que se recorren sobre la Carretera Central del Norte vía principal que une al municipio con Pamplona, primer centro urbano importante

más cercano hacia el norte, para continuar hacia San José de Cúcuta, la capital, vía que le permite conectarse con la vecina República Bolivariana de Venezuela. Hacia el sur se comunica con Chitagá para pasar por varios municipios de los Departamentos de Santander y Boyacá destacándose, por su importancia, Málaga, Duitama y Tunja, hasta la Capital de la República, distante a unos 497 kilómetros. Cúcota de Velasco se encuentra ubicado en medio de corpulentos cerros que sostienen la majestuosa cordillera oriental de Colombia por lo que su relieve ofrece pendientes pronunciadas; Está próximo al Páramo del Almorzadero, área geográfica de gran importancia ambiental en la región. (Alcaldía de Cúcota, 2016, p. 5)

## Enfoque de la investigación

El presente ejercicio, siguiendo los planteamientos de Sánchez, Gómez, Coronado y Valenzuela (2017), “es de corte cualitativo, toda vez que la relación entre el investigador y el sujeto depende de los cánones de comprensión, en el entendimiento de que la realidad es socialmente construida por los miembros de la sociedad” (p. 130),

## El método

Se realizó entrevista semiestructurada, compuesta por seis preguntas inherentes a las prácticas de gestión de proyectos generados en la administración municipal con corte a la vigencia

## Participantes

Las entrevistas fueron aplicadas a representantes de la alcaldía, integrantes del Concejo

## Resultados

En el presente apartado se exponen los resultados de las cinco preguntas realizadas a los actores claves. Es importante mencionar que las respuestas fueron procesadas y articuladas por

## Inicio de los proyectos

En la respuesta a la pregunta ¿qué opinión tiene usted de la manera o forma como la administración municipal ha ejecutado la fase de iniciación de los proyectos de índole rural o campesino?, los entrevistados coinciden en la relativa y aceptable opinión de la forma como se ha llevado a cabo la etapa de iniciación de un proyecto, en la medida en que la administración municipal aplica a convocatorias muy rigurosas por recursos de diverso orden (departamental, nacional o de organismos multilaterales, o incluso

es decir que los resultados expuestos son fruto de la interacción del investigador con los funcionarios vinculados a la Alcaldía de Cécota que, para la época, presenta injerencia sobre la gestión y ejecución de proyectos realizados con el comercio campesino.

2018. Las preguntas estuvieron relacionadas con el inicio, planeación, ejecución, seguimiento, cierre y efectividad de la alcaldía en la gestión de proyectos.

Municipal, líderes campesinos y productos, así como al Gerente del banco de proyecto del municipio.

el investigador. Por esta razón no existen expresiones textuales, sino que han sido sintetizadas en pro del objetivo de la pregunta.

de cooperación internacional). Así mismo, los recursos otorgados por el Sistema General de Participaciones, SGP, son ejecutados bajo los parámetros exigidos por los organismos de control. No obstante, es de notar la excepción del líder comunal, quien considera que, desde la dependencia de planeación municipal, específicamente del banco de proyectos, no se considera plenamente la identificación de todos los *stakeholders*.

En ese sentido, a la comunidad de campesinos, en ocasiones, las problemáticas no le son plenamente priorizadas, por lo que los proyectos que canalizan recursos enfocados al fomento del comercio campesino no llegan a cumplir satisfactoriamente con las expectativas de desarrollo comunitario, lo que muestra –siguiendo a Arrieta, Lora y Sánchez (2018)– ausencia de diseños estratégicos en la gestión de la organización. Un ejemplo de ello, según el líder comunal,

### **Planeación de los proyectos**

La pregunta orientadora fue ¿cómo cree usted que se encuentra la organización en términos de planeación de un proyecto de fomento al comercio campesino? En este escenario nuevamente sale a relucir el tema inherente al carácter estatal de la entidad. Pero, en este caso, por lo menos en cuanto a costos y cronograma, se ciñe a las exigencias de los entes de control y se adaptan a los términos de referencia de cada convocatoria. No obstante, para algunos entrevistados, el aspecto de riesgos, el control de cambios, conformación de equipo de proyecto y, sobre todo, la información de *stakeholders* no es siempre atinada a la realidad, o por lo menos no se desarrolla de forma rigurosa.

Durante las entrevistas fue reiterativa la consideración de que la gestión del cronograma y riesgos era errónea, en la medida en que, en muchos casos, las proyecciones de tiempo no son las acordes a la realidad del negocio o de la unidad productiva; es decir, en ocasiones los tiempos no coinciden con las necesidades del proyecto. Como muestra de ello, se mencionó el caso de

### **Ejecución del proyecto**

Para la tipificación de esta fase, se tuvo como interrogante base ¿qué opinión tiene usted al respecto de la fase de ejecución de los proyectos orientados al mejoramiento de las condiciones

es cuando se entregan productos, insumos y elementos agrícolas sin capacitación; o –irónicamente– los proyectos que buscan fomentar el mejoramiento tecnológico a través de capacitación vienen enfocados a cultivos o explotaciones pecuarias diferentes a las de los productores; o, simplemente, no se orientan a las áreas en las cuales tienen verdadera necesidad, por lo que se convierten en repeticiones periódicas año a año.

proyectos en los cuales la entrega de insumos no se hace progresivamente con el levante de las especies pecuarias o en coherencia con las etapas de los cultivos. Tampoco son tenidas en cuenta, dentro de los riesgos, características como la estacionalidad de las explotaciones agropecuarias, lo que ocasiona bajas en la rentabilidad e incluso pérdidas en los productos.

Los entrevistados manifiestan también que, en múltiples oportunidades, los proyectos únicamente se enfocan en entregar insumos y asesoría técnica específica sobre la explotación agropecuaria, mas no en nuevas tendencias de comercialización o el agregado de valor al producto, lo cual consideran un aspecto importante en la dinamización de los negocios. Es decir, no se configuran, desde la administración, elementos que permitan mejorar la competitividad de los negocios, situación que, siguiendo a De Ávila y Díaz (2017), configura un escenario negativo para la expansión de los negocios, especialmente si se considera la exportación de dichos productos a futuro.

socioeconómicas y/o productivas de los campesinos? La mayoría de los entrevistados coinciden en que el problema central en la ejecución es el avance de las actividades y la selección de

proveedores o contratistas calificados, pues debido al incumplimiento de estos, las actividades presentan retrasos. Igualmente, hubo referencia a la calidad de insumos, materiales, o elementos que se otorgan, que no cumplen las expectativas de la comunidad.

Respecto al desarrollo de los entregables, al ser una entidad pública, cumple con los requerimientos de los órganos de control y vigilancia. Respecto a los pequeños productores, estos sienten que el seguimiento muchas veces se realiza sobre un pupitre y no sobre la realidad, sobre

### **Monitoreo y control en los proyectos**

Para indagar en este aspecto, se usó como pregunta base ¿cuál es su percepción respecto a monitoreo y control que ha ejercido la administración municipal a los proyectos que fomentan el comercio campesino? Al respecto, existe una sensación de inconformidad por el monitoreo y evaluación de los proyectos, específicamente de

### **Cierre del proyecto**

Para este acápite, se consideró la pregunta ¿qué opinión tiene usted sobre el cierre que la alcaldía da a los proyectos de interés agropecuario? Al respecto, hay un consenso general en que los cierres de los proyectos se realizan de forma expedita y si bien es cierto que en su mayoría se presentan retrasos, los entrevistados coinciden

### **Gestión de los proyectos**

Para finalizar la entrevista, se preguntó ¿cuál es la percepción que tiene usted sobre la gestión de los proyectos de la alcaldía municipal de Cácuta? De las respuestas a esta pregunta cabe afirmar que en términos generales los entrevistados dan parte de un relativo nivel de manejo en la gestión de proyectos, de la que salen a relucir actividades como una estimación más acertada

todo al momento de analizar las lecciones aprendidas, para no volver a incurrir en los mismos errores y prever de forma oportuna los riesgos a los que hubiere lugar. Lo anterior deja en evidencia que no existe una cultura en torno a la gestión de proyectos. Sobre el particular, Duran (2018) propone que, para este tipo de escenarios, es de vital importancia que las organizaciones implementen un cuadro de mando integral que permita, simultáneamente, atender todos los frentes y variables relacionados con el negocio y sus grupos de valor.

la comunidad y sus líderes, en la medida que, según los entrevistados, el control de los riesgos es mínimo y las desviaciones del cronograma no son tenidas en cuenta para realizar un correcto control de cambios. Además, no es oportuna ni adecuada la toma de decisiones, para las necesidades de un cultivo o una explotación pecuaria.

en que se realizan los protocolos en la aceptación de *stakeholders*. También se mide de forma aceptable la percepción de los interesados sobre la ejecución del proyecto. La unanimidad también es visible al momento de preguntar sobre el registro de las lecciones aprendidas, que no se realiza efectivamente.

con la realidad, pues los desbalances en el presupuesto han sido evidentes, así como con el cronograma, puesto que en la mayoría de los casos se traslapa. Así mismo, algunos expresan que existen asuntos relacionados con tópicos tributarios que, en ocasiones, no son explicados por la entidad gubernamental, lo que genera prevención. Al respecto, Castro-Alfaro (2016) expresa

que la disminución de las cargas tributarias ha sido un asunto que, tradicionalmente, se ha relegado a un segundo plano, situación que genera entorpecimientos futuros en la gestión de las organizaciones y/o personas naturales.

Seguidamente también, hacen referencia al involucramiento de los *stakeholders*, específicamente a los beneficiarios, que son la comunidad, puesto que no se les hace participantes efectivos de los

procesos y de la construcción del proyecto. Así las cosas, la alcaldía municipal de Cécota cumple medianamente con las exigencias de gestión de cada proyecto, lo cual, en palabras de uno de los encuestados, “debe mejorarse, porque la única entrada de dinero que tiene el tejido de campesinos del municipio son los dineros gestionados por la administración municipal” (Granados, Jaime, comunicación personal).

## Consideraciones Finales

Hablar de conclusiones sobre las condiciones de la Alcaldía respecto a la gestión y ejecución de sus proyectos es un tanto apresurado, pues, como se mencionó en la introducción, este texto presenta los resultados parciales del proyecto. Por ello no se ha cristalizado una posición en tesis, toda vez que existen actores no consultados, mas no procesos sin evaluar. Sin embargo, en este apartado se presentan algunas reflexiones e inferencias preliminares de la información construida a través del análisis de las entrevistas.

Producto de las conversaciones sostenidas con los actores estratégicos en torno a la gestión y ejecución de proyectos en la alcaldía de Cécota, se puede afirmar que la organización cuenta con un sistema de control bien valorado por los participantes, lo que es atribuible al carácter público de la organización, es decir, a los controles y exigencias de los financiadores, los cuales son mayoritariamente del gobierno central. Consecuentemente, existe rigurosidad en los procesos de cierre de los proyectos, algo que también es atribuible al carácter público de la entidad. Aunado a lo anterior, existe aprobación de los entrevistados respecto a la efectiva entrega de los productos, sin que ello implique una satisfacción de los beneficiarios.

Respecto de las oportunidades de mejora, los relatos analizados permiten identificar los

siguientes puntos estratégicos para mejorar la gestión de la organización:

- Se deben fomentar los diálogos horizontales, especialmente en las etapas previas del proyecto, es decir, al momento de caracterizar las necesidades. Esto, además de develar las verdaderas necesidades del territorio y específicamente de los campesinos, permitirá establecer una conversación fluida con los grupos de interés y, con ellos, tejer sinergias en la triada alcaldía-proyectos-comunidad.
- En términos de planeación, los relatos expresan oportunidades de mejora en torno a las características de la producción y la gestión de los insumos (tiempo, riesgos, entre otros). Por tanto, es indispensable que la entidad disponga de otras soluciones, que permitan contar con alternativas ante las alteraciones.
- Respecto a la ejecución, persiste la crítica tradicional del Estado, a saber, que los proyectos son pensados desde la dimensión (y comodidad) de las grandes urbes, por lo que, reiteradamente, han desatendido las condiciones del territorio. Ello difumina el impacto del proyecto y genera pérdida de confianza de la ciudadanía en las intervenciones del municipio.
- Otro punto neurálgico es la repetencia de los errores, pues los relatos de los entrevistados

permitieron identificar una sensación de inconformismos en torno a las reiteradas fallencias de la administración municipal en los proyectos, dando la sensación de desinterés sobre una ejecución efectiva de los proyectos desarrollados.

- Por último, a juicio del investigador, el mayor riesgo de la entidad gira en torno a la pérdida de credibilidad dentro de la comunidad campesina, una situación que, además de ser un costo político alto, va en contravía con la misión estatal.

## Referencias

- Alcaldía Municipal de Cácuta. (2016). Plan de desarrollo Cácuta, cultural, productiva e incluyente. Recuperado de [http://Cácotanortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/Cácotanortedesantander/content/files/000001/39\\_plan-de-desarrollo-municipal--20162019-Cácuta-cultural-productiva-e-incluyente.pdf](http://Cácotanortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/Cácotanortedesantander/content/files/000001/39_plan-de-desarrollo-municipal--20162019-Cácuta-cultural-productiva-e-incluyente.pdf)
- Arrieta, D., Lora, H. y Sánchez, J. (2018). Análisis de las empresas de Cartagena del sector logístico portuario basado en el modelo de configuración estratégica de Danny Miller. *Aglala*, 9(1), 62-90
- Castro, A. (2016). Estrategias para la disminución de la carga impositiva en las organizaciones empresariales. *Enfoque Disciplinario*, 1(1), 21-34.
- Daza, A., Vilorio, J. y Miranda Terraza, L. (2018). De la responsabilidad social empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): una reflexión crítica sobre los dos conceptos. *Aglala*, 9(1), 263-285.
- De Ávila, E. y Díaz, A. (2017). Articulación del sistema ferroviario con los puertos marítimos y fluviales colombianos como alternativa estratégica para mejorar la competitividad internacional. *Conocimiento Global*, 2(1), 69-73.
- Durán, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa Herramental C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 49-71.
- Gómez, C. A., Sánchez, V. y Valbuena, G. I. (2019). Corrupción y administración pública: una relación antagónica. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FAC-CEA*, 9(1), 58-68. <https://doi.org/10.47847/faccea.v9n1a7>
- Pérez, E. y Pérez, M. (2002). El sector rural en Colombia y su crisis actual. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (48), 35-58
- Salas, N. (2018). Desarrollo social de la nueva PDVSA: una mirada desde la perspectiva cualitativa - Primera Parte. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 18-47.
- Sánchez, V., Gómez, C., Coronado, C. y Valenzuela, W. (2017). Imaginarios ambientales y de educación ambiental de los estudiantes y docentes de la Institución Educativa Agrotécnico Mixto, municipio de Belén de los Andaquíes (Caquetá). *Educación y Humanismo*, 19(32), 126-144. DOI: <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.19.32.2537>

.....

# Gestión del Conocimiento: habilitadores de ecosistemas empresariales cambiantes

Maria Yolanda Laverde Guzmán\*



## Resumen

**Objetivo.** Este estudio realiza una reflexión sobre publicaciones relacionadas con la aplicación de la gestión del conocimiento en las empresas, resaltando las dinámicas internas y externas que dinamizan y potencializan los ecosistemas organizacionales de manera cambiante. **Método.** Consiste en la revisión bibliográfica de publicaciones sobre la aplicación y dinámicas de la gestión del conocimiento en sus diversos pilares, capital humano, intelectual y relacional, cuyo resultado es un artículo de revisión. Se contrastó la literatura clásica con fuentes como libros y artículos evaluados por pares académicos de diferentes bases de datos publicados en los últimos cinco años. **Resultados.** La literatura investigada muestra cómo la gestión del conocimiento en sus diversos procesos habilita la generación de valor de los ecosistemas organizacionales, lo que impacta positivamente las relaciones entre las empresas que los conforman y por ende los territorios. **Conclusiones.** Este estudio realiza una mirada a las empresas haciendo un paralelo con la biología, pues contrasta cómo los seres vivos tejen relaciones de valor de manera sistémica con todos organismos que interactúan, lo que favorece la vida de adentro hacia afuera y forma un ecosistema que facilita redes y nuevas formas de organización. De esta forma se garantizan la sostenibilidad, las empresas impactan positivamente los territorios que hacen parte de su contexto, de manera sustentable, lo que mejora la calidad de vida de las organizaciones, al desarrollar procesos de mejora continua, que llevan a mayor competitividad y generación de valor para toda su red.

### Cómo citar este artículo

(APA): Laverde, Y. (2019). Gestión del conocimiento: Habilitadores de ecosistemas empresariales cambiantes. *Negonotas Docentes*, 14, 19–33

### > Palabras clave:

ecosistemas empresariales, gestión del conocimiento, habilitadores organizacionales, macroentornos, microentornos

## Abstract

**Objective.** This study explores and reflects upon publications with regard to management of knowledge on companies, highlighting internal and external dynamics, which may strengthen organizational ecosystems, in an evolving manner. **Method.** It was made an extensive bibliographic revision of publications about the application and dynamics of knowledge management, of its key aspects, namely, human, relational and intellectual capital to

\* Líder de Investigación- Programa de Contaduría Pública. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, CUN. Contacto: Maria\_laverde@cun.edu.co



derive in a review article. Reference studies on the subject were contrasted with books, and articles revised from academic peers, from diverse data bases published in the last five years. **Results.** Reviewed literature shows how management knowledge in diverse processes enables value generation in organizational environments. Thus, creating a positive impact in the relations between companies and hence their territories. **Conclusions.** This study takes a look at companies, creating a parallel to biology in the sense of relating how human beings build value relations in a systematic manner with all the organism with which they interact. This promotes life from inside to outside, forming an environment that encourages networks and new ways of organization. By doing so, sustainability is ensured, as well as positive impact from the companies to their contextual territories is reach, which sustainably improves organizations life by continuous improvement processes that lead to higher competitiveness and value generation for all the network.

> **Keywords:** Business ecosystems, management of knowledge, macroenvironment, microenvironment, organizational enablers

## Introducción

Hace más de tres décadas, se está abriendo paso el concepto de *biogestión* en las organizaciones (Castellanos y Montoya, 2001). Este está inspirado en las ciencias de la biología, más exactamente a partir de los ecosistemas, entendidos, según la Real Academia Española, como una comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan y desarrollan entre sí, en función de los factores físicos de un mismo ambiente.

La biogestión hace referencia a los procesos de integración de pequeñas y grandes empresas (Fernández, 2007; Mance, 2002 y Menéndez, 2003), que demuestran cómo, a través de sistemas de cooperación emulados de la biología, se puede dar un mayor crecimiento empresarial, entendiendo la organización como un sistema vivo que cambia, crece, se relaciona y ajusta a las necesidades y expectativas de los clientes, lo que da lugar a nuevos ecosistemas organizacionales, altamente competitivos (Montoya y Montoya, 2012).

Así mismo desde finales del siglo xx se viene haciendo énfasis en los grandes cambios y transformaciones en los que están sumergidas las dinámicas sociales de las personas en las diferentes latitudes. Esas dinámicas se vuelven cada vez más vertiginosas, de acuerdo con el ritmo y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que, gracias a sus diferentes aplicaciones, permean la interacción humana en sus diversos roles, lo que abre espacios a la llamada *sociedad del conocimiento* (Mateo, 2006).

Esta última se caracteriza por el concepto de *red social*, que está mediado por los sistemas de información, como uno de los principales habilitadores del trabajo colaborativo, según (Tobón, 2015). De esta manera se puede desarrollar, co-construir y aplicar el conocimiento en la resolución de problemas locales, pero con un enfoque global, de manera crítica, ética y propositiva.

En ese sentido, el mundo empresarial no es ajeno a las nuevas dinámicas sociales, por lo que

sus directivos deben entender cómo todos estos cambios afectan la gestión de las organizaciones (Koller, 1994, citado por Sandoval, 2014). Para ello, debe alinear sus estrategias mediante una filosofía institucional que permita que todos los *stakeholders* involucrados perciban una generación de valor de manera sostenida, como único camino para su efectividad.

Sin embargo, al revisar las tendencias organizacionales de las últimas décadas, todas ellas tienen como común denominador el capital humano. Este asume, según Segredo (2015), un

papel protagónico, relacionado de manera directa con su competitividad, lo que lleva a las organizaciones a gestionar su equipo de colaboradores efectivamente en pro de las metas y objetivos estratégicos de la organización, en los que la motivación, creatividad, sentido de pertenencia y demás elementos que influyen en el comportamiento humano se vean alineados con sus intereses personales y profesionales. Esto ya es en sí mismo un gran reto, sumado a la generación de valor.

## Metodología

El presente manuscrito, según los lineamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), presenta un enfoque cualitativo, de tipo documental a conveniencia. La revisión de literatura, siguiendo los postulados de Gómez, Ortiz y Perdomo (2016), se realizó sobre artículos, libros, ponencias, tesis y demás textos de tipo académico que respondieron al objeto de la investigación, es decir, la aplicación y dinámicas de la

gestión del conocimiento en sus diversos pilares, como, capital humano, intelectual y relacional. Por tanto, el manuscrito se clasifica dentro de la tipología de revisión, toda vez que, a través de la conversación entre los autores consultados, se construye una posición académica para la discusión y el establecimiento de puntos de partida a nuevos procesos de investigación aplicada.

## Resultados

### **Habilitadores organizacionales**

Se entiende por habilitar, según la Real Academia Española, hacer a alguien o algo hábil, o apto o capaz para una cosa determinada. En ese sentido, el concepto en sí habla de hacer cambios, de manera tal que una persona o cosa, realice una situación diferente a lo que hasta ahora se viene realizando.

Al hacer un paralelo con el concepto innovación, según García (2012), *habilitar* se entiende como:

El proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto bien o servicio, proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa. (García, 2012, p. 3)

Aquí se puede ver un símil en entre estos dos conceptos, si se entiende un habilitador empresarial

como una fuente de innovación que permite agregar valor en la generación de bienes y servicios, lo cual implica cambios permanentes. Por otra parte, la revisión de la documentación histórica permite ver los desarrollos sociales, contextualizando los hechos que caracterizan el comportamiento de cada época y sus realidades, lo que produce conocimiento en una dinámica cada vez más acelerada, pues, gracias a las TIC, se facilita la apropiación y divulgación. Lo anterior, de acuerdo con los trabajos de Chaparro (2001) da lugar a la sociedad del conocimiento.

### **Gestión del conocimiento**

En la investigación realizada por Hernández, Marulanda y López (2014), la gestión del conocimiento en las organizaciones se caracteriza por ser un proceso de mejora continua, que debe garantizar su competitividad, mediante el desarrollo y aplicación de conocimientos pertinentes (Hincapié, 2009), a fin de solucionar problemas de manera sostenible y colectiva. Además, su generación, documentación, usabilidad y transferencia deben brindar un flujo de información (Davenport y Prusak, 2001) y sus experiencias estar enmarcadas en valores (Aja, 2002). Esto da como resultado una cultura e identidad corporativa, que se debe reflejar en los procesos y prácticas desarrolladas en la organización.

En ese contexto, uno de los principales dinamizadores de los ecosistemas organizacionales es la gestión del conocimiento (Montaño, 2001), ya que permite ampliar y mantener la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico, al ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, entendida también como gestión de activos intangibles. Estos últimos aportan valor al negocio, más allá de la parte monetaria, pues traen implícitos procesos de aprendizaje, desarrollo de competencias y experiencia, a fin de que los saberes se conviertan en un recurso estratégico que brinde una ventaja competitiva,

En este sentido, la capacidad de competitividad y supervivencia de las organizaciones (Archibold y Escobar, 2016) está directamente relacionada con la forma en que las personas alcanzan, desarrollan y generan nuevo conocimiento (Demuner, Saavedra, & Camarena, 2017). Ello da lugar a interacciones y dinámicas sociales y, por ende, a nuevos ecosistemas organizacionales. En este sentido, uno de los principales dinamizadores se encuentra en la gestión del conocimiento.

como factor diferenciador de la organización (Aja, 2002).

Así mismo, Castro (2012) fundamenta el capital intangible sobre tres componentes que son: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, que en sí mismos se vuelven dinamizadores de los ecosistemas empresariales. En primer lugar, trataremos acerca del capital humano, que representa el conocimiento, capacidad y habilidad de generar experiencias de valor en las organizaciones, (Tejedo-Romero y Ferraz, 2016). Pero al referirse al capital humano, es importante identificar al individuo de manera sistémica como parte de un todo que, según Senge y Galgano (1992), integra un pensamiento personal, determinado por modelos mentales, y otro organizacional, para así formar la esencia de una empresa.

Seguidamente está el capital estructural, que es propiedad de la organización y representa todos los recursos con que cuenta para su correcto funcionamiento, según Hernández (2014). Este conforma la estructura interna que incluye "métodos y procedimientos de trabajo, el software, las bases de datos, a los sistemas de I+D, la cultura de la empresa, etc." (Tejedo-Romero y Ferraz, 2016. p. 6).

Por último, se encuentra el capital relacional, que está conformado por los diversos *stakeholders* con que cuenta la organización, como son los clientes internos y externos, bancos, proveedores, gremios e instituciones en general, con quienes la empresa tenga relación y dan lugar al valor e imagen de la marca (Tejedo-Romero y Ferraz, 2016). En este sentido, los mejores colaboradores no se dan a conocer en el medio, ya que se convierten en las personas clave y quienes más aportan al crear una ventaja competitiva.

En este mismo sentido, Chaparro (2001) hace referencia a cómo las empresas logran una mejora continua mediante el cambio de modelos

### **Ecosistemas internos**

Acorde con el concepto de ecosistema relacionado en la introducción, se puede deducir que los ecosistemas internos, hacen referencia a sistemas de cooperación que pretenden fortalecer la organización desde su interior. Entre ellos se encuentran la cultura organizacional, una visión compartida, desarrollo del trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje, resiliencia, felicidad en organizaciones, entre otros relacionados a continuación:

- **Cultura organizacional.** Al resaltar que las organizaciones están integradas por personas inteligentes, se puede hablar de organizaciones inteligentes. Por lo tanto, es vital dar importancia al capital humano y enfocar esfuerzos en el bienestar y crecimiento de los empleados, pues en la medida en que el grupo de colaboradores avanza de manera personal y profesional, así mismo lo hace la empresa, siendo el conocimiento el motor de desarrollo en un mundo globalizado (Chaparro, 2001). En este sentido, la cultura organizacional hace referencia a la influencia que se puede ejercer desde el sistema de creencias en las dimensiones personal, social y organizacional.

mentales, principalmente de en sus directores, con lo al atesorar lecciones aprendidas y transmitir las a todos los *stakeholders* de la organización, con lo que se amplía la capacidad de creación y generación de valor para toda la red. Por consiguiente, se puede decir que el desarrollo de la gestión del conocimiento permite procesos disruptivos que cambian el liderazgo en las instituciones, lo que genera nuevos ecosistemas organizacionales, que crean un nuevo orden en contexto local y global, al producir, por diversos habilitadores de los ecosistemas, organizaciones a nivel interno y externo.

- Cabe resaltar que el capital humano no es propiedad de la empresa: cada persona entrega su capacidad de gestión y aporte a la organización, por un periodo de tiempo, pero es el factor clave y determinante de su competitividad (Blanchard, 2007). Además, esto representa su fuente de innovación y renovación estratégica (Bontis, 2001). De ahí que las estrategias para atraer, reclutar y retener los mejores colaboradores son cada vez más necesarias, más allá de una retribución salarial, se debe fomentar un clima de confianza, basado en el respeto y buen trato, en el que los colaboradores desarrollen sentido de pertenencia, alineen sus aspiraciones personales con la organización y así disminuyan los costos directos que tiene este proceso a nivel de recursos humanos y financieros, no solo en las organizaciones, sino en la sociedad, de acuerdo con González y Tapia (2016) y Guerra y Castro (2017).
- **Visión compartida.** la visión de una organización es parte de la planeación estratégica y cubija todo el clima organizacional, entendido

como el horizonte institucional a donde se pretende llegar. Al hablar de ecosistemas empresariales, es importante tener una visión compartida (Blanchard, 2007), de tal forma que se vea a la organización como un todo, así los diversos esfuerzos individuales y colectivos se encaminan a la consecución de la visión de la organización, lo que optimiza la curva de aprendizaje, costos y efectividad en el logro de metas compartidas, en coherencia con la investigación de Ureña, Jiménez, Mejía, y Vilarete (2014).

- **Trabajo en equipo.** Otro aspecto no menos importante que hace parte del clima organizacional es el trabajo en equipo. Para ello se debe tener presente que el coeficiente intelectual es diferente al coeficiente colectivo. En organizaciones en las que las personas se saben escuchar de manera empática (Covey, 1997), se facilita la identificación de patrones y barreras, proceso vital para el desarrollo acelerado del aprendizaje, como capacidad propia del ser, que permea la organización, más allá de las percepciones individuales, pues si el equipo no aprende, las organización se estanca. Solo mediante un pensamiento sistémico, primeramente individual que permita aprendizajes colectivos, se logra la interacción de los equipos (Vargas Zuñiga, 2015), asegurando la innovación y avance de las organizaciones, no como una moda, sino de manera sostenible. Esto quiere decir que se integre como parte activa del mundo y a su servicio (Senge y Galgano, 1992).
- Al articular el trabajo en equipo y la visión compartida, se puede deducir que el *pensamiento sistémico* se presenta como otra herramienta que habilita los ecosistemas empresariales, facilitando comprender la realidad y dinámicas sociales, de manera holística, para poder interpretar su comportamiento en red. Esto abre caminos a la economía o

sociedad basada en el conocimiento, caracterizada por dar mayor trascendencia a los activos intangibles (Osorio, 2017).

- **Resiliencia.** La palabra resiliencia significa volver atrás, a la posición original, resaltar y rebotar. Es un concepto que procede de la física, en la que se hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio, después de someterse a una presión deformadora (Martinez, Meneghel y Salanova, 2013, p. 14).

Al hablar de organizaciones resilientes (Medina, 2012), se puede decir que estas se caracterizan por poseer capacidades de ser y estar de una manera específica, lo que permite la asimilación, recuperación y transformación de sí mismas de manera positiva. Al estar sometidas a diversas situaciones que ponen en riesgo su estabilidad y permanencia, aprenden de las circunstancias, fortalecen su sistema de creencias, lo que crea sentido de pertenencia y encamina a todas las personas a rodearse y apuntar a objetivos comunes.

Al revisar el concepto de resiliencia como dinamizador de ecosistemas dinámicos, en pequeñas y medianas empresas (Montoya y Montoya, 2012), se puede ver cómo han estado sometidas por la desaceleración de la economía (Cardoso y Campodónico, 2017), más cuando el 90% las empresas en América Latina corresponden pymes (Arias, 2016). En Colombia estas aportan el 67% del empleo y el 28% del Producto Interno Bruto (PIB) (DANE, 2018). En este sentido, al facultar a las personas, organizaciones y nodos con quienes se tenga relación, para adaptarse y enfrentar de manera positiva las dinámicas cambiantes que someten las organizaciones, se logra minimizar los riesgos, pérdidas e impactos en su rentabilidad y por ende en la permanencia de este tipo de organizaciones.

El *engagement* es otro concepto sumado al de resiliencia. Hace referencia al estado anímico de las personas en el sitio de trabajo, cuyos indicadores son el vigor, la dedicación, el esfuerzo voluntario, entre otros, relacionados con los niveles de confianza que tienen las personas con la organización (Acosta, Llorens y Salanova, 2011). De esto se puede entender que aquellas empresas que trabajan en pos de crear un ambiente dinámico basado en la confianza y motivación (Bakker y Demerouti, 2013) potencializan las fortalezas de los colaboradores. Esto afecta de manera directa el bienestar en el trabajo, situación que irradia de adentro hacia afuera, eleva los niveles de responsabilidad y capital social (Giacomozzi y González, 2014), así como la competitividad en todos los *stakeholders* del ecosistema organizacional.

- **Felicidad en las organizaciones.** A raíz de los estudios de Seligman, Steen, Park, y Peterson (2005) sobre la psicología positiva, en los que se destacan las virtudes presentes en las personas e intervenciones psicológicas que aumentan la felicidad del individuo como parte de su bienestar emocional, esta cobra relevancia en las organizaciones (Dutschke, 2013). También, se ha tornado cada vez más como un estilo de dirección, que permite el equilibrio entre lo personal y profesional, mediante espacios de ocio, entendido como ocupación agradable, deseada y, por consiguiente, libremente elegida (Ospina, 2016), que fomenten el ser y estar conscientes, responsables, eficientes y orientados a construir con las fortalezas de las personas.

En consecuencia las personas felices experimentan altos niveles de motivación, lo que favorece las actividades que se desarrollen ya sea a nivel personal u organizacional, según estudios de Cruz, Ramirez, y Sánchez (2015). Gracias a los diversos cambios económicos y

sociales, surge la gerencia de la felicidad, encargada de gestionar el cuidado del capital humano, velando por su estado emocional, entendida en algunas empresas como compensación prestacional intangible. Esto permite que se desarrollen relaciones de valor que favorecen el capital relacional a nivel endógeno y exógeno (Moreno, Ríos, Canto, San Martín García y Perles, 2010), lo que logra procesos de interacción dialógicos (Echevarría, 2015), que fomenta la innovación, avances a nivel técnico, tecnológico y dinamización de la productividad laboral, en los ecosistemas organizacionales.

- **Capacidad de aprendizaje.** El aprendizaje en las organizaciones es un proceso que busca la renovación de la empresa mediante su capacidad de aprender, fortaleciéndola y facultándola para sobrevivir en entornos cambiantes. Aja (2002) hace referencia a la forma en que las organizaciones maximizan el beneficio de los recursos intangibles, entre los que se encuentra el conocimiento, tanto del capital intelectual como relacional. Al ser sensibles al cambio y humildes para aprender, se pueden capitalizar lecciones aprendidas y encaminar iniciativas de aprendizaje, según Senge (1992). Esta condición se da solo en seres humanos, capaces de crear y recrearse a sí mismos, para dar lugar a nuevas formas de ver el mundo de manera sistémica, lo que facilita el diseño de instrumentos, bienes y servicios, tecnologías y procesos generativos de vida. Con ello, se facilita la renovación e impacto en todo el ecosistema organizacional con quien la compañía focal tenga relación (Ordoñez y Tuta, 2016), lo que fomenta procesos de diversidad y multiculturalidad.
- **Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).** Uno de los factores diferenciadores en las organizaciones es la innovación, independiente del sector económico o tipo de empresa

(Arango, Betancourth y Martínez, 2015), al convertir ideas en desarrollo de bienes o servicios, nuevos o mejorados, que generen valor desde la compañía focal, la red y, por ende, a todo el ecosistema organizacional, lo que contribuye a la competitividad de todos.

Además, cuando se habla de innovación no se hace referencia únicamente a aspectos meramente relacionadas con tecnología. Se debe ir más allá e incluir la gestión de las organizaciones, el capital humano, intelectual y relacional que influye de manera directa en las relaciones entre proveedores y clientes, a lo largo de toda la red, que trascienden a aspectos de responsabilidad social (Porter y Kramer, 2006) como fuente de innovación y ventaja competitiva.

En este sentido, Colombia está haciendo la tarea de concientizar la necesidad de avanzar a nivel competitivo. Pero para esto es importante invertir en procesos de investigación en diferentes áreas del conocimiento, a fin de crear una cultura de la innovación fruto de la investigación y desarrollo (I+D+I), para la generación de bienes y servicios que realmente respondan a las necesidades y expectativas de los clientes, a unos costos accesibles, siendo este un gran trabajo de las instituciones que lideran dichos procesos principalmente en el sector educativo. Este debe estar enmarcado de unas políticas públicas y

### **Ecosistemas externos**

De otra parte, una vez se ha logrado desarrollar todos aquellos dinamizadores de los ecosistemas internos de la organización. Estos dan paso a procesos más allá de la compañía focal, al establecer ecosistemas externos, que permiten maximizar los niveles de servicios y valor agregado para todos aquellos *stakeholders*, lo que facilita los sistemas y ciclos logísticos de las organizaciones, dando lugar a diversas redes a nivel mundial (Gattorna, 2011). Entre estos los

presupuestos para ciencia y tecnología, generación de patentes, respaldo a la propiedad intelectual, que favorezca los procesos de *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) y fomente la nueva economía del conocimiento (Castellanos, 2014).

De otra parte, es importante tener presente que el desarrollo de la tecnología también ha permitido un cambio social. Esto se puede ver en que a la velocidad que ha evolucionado el internet ha cambiado también el orden social y económico, de tal forma que a un clic se tiene contacto con un sinnúmero de personas y relaciones de todo tipo las 24 horas del día, sin que nadie se percate del *status quo* impuesto; por el contrario, es parte de la existencia y por ende aceptada por unanimidad. Esto permite un nuevo orden social, en el que las personas se recrean en las redes del ciberespacio, lo que da identidad o inclusión-exclusión. Esto afecta diversos aspectos de la cotidianidad de los individuos, en los que la geografía o el tiempo pierden relevancia. Así mismo se encuentran unos códigos de ética, líneas de influencia y nuevas formas de comunicación, que gracias al internet son masivos para todos los miembros de la red social. Esto establece una nueva realidad social que hoy impone la tecnología y bajo ninguna circunstancia se debe desconocer (Del Fresno, 2011).

que se encuentran la integración de las redes de valor, investigación, desarrollo e innovación; apropiación de procesos sustentables, procesos de cooperación entre territorios, diversidad y multiculturalidad.

- **Integración de la red de valor.** Siguiendo con el símil de la biología en la naturaleza, se puede encontrar las grandes colonias de especies sociales como hormigas, abejas o

cardúmenes, cuyo estudio aporta modelos de organización e integración que, aplicados al ámbito organizacional, recrean las diversas interacciones en este caso de organizaciones inteligentes (Toca, 2014). Con ello se genera una cultura corporativa, que, modelando el actuar de las personas, da lugar a nuevas pautas de comportamiento, permitiendo la autogestión e integración con sus vecinos, mediante mecanismos de comunicación efectiva que facilitan el trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas, procesos de cooperación, autonomía, confianza, libertad y creatividad (Vesterby, 2008). Ello contribuye a la generación de valor y competitividad, no solo de la compañía focal, sino para todos los nodos con quienes tenga relación. Esto crea ecosistemas que se nutren de la misma esencia, acorde con las afirmaciones de Gattorna (2011), Padilla (2014) y Duque (2014).

En este mismo sentido, la integración de las redes o cadenas de suministro, se dan en respuesta a una estrategia de diferenciación (Servera-Francés, 2010), entendidas como un modelo organizacional sistémico (Ureña, Jiménez, Mejía y Vilarete, 2014), innovador, flexible, sustentable, dinámico, que implica trabajo colaborativo y de gran relevancia por la generación de valor para todos los *stakeholder* que la conforman. Esto demanda coordinación en los diversos procesos articulados mediante la actividad logística de la red (Jaimurzina, Pérez y Sánchez, 2015), excelentes niveles de comunicación, para gestionar de manera efectiva el flujo de información y materiales que la atraviesan, para dar lugar a la creatividad e innovación de los colaboradores, en los procesos que se desarrollan en cada nodo, ya sea estático o dinámico, o en apoyo a otras redes del ecosistema empresarial.

- **Emprendimientos colaborativos.** El emprendimiento es uno de los motores que permite el

desarrollo de bienes y servicios, pues fomenta la cooperación y dinamización de las organizaciones (Hernández y Rodríguez, 2016), establece ecosistemas saludables que de manera interdependiente, crece de manera sostenible, pues lograron vencer factores internos, como las competencias organizacionales o individuales. En este sentido, Bernardez y Mead (2018) hacen referencia no solo a cómo los ecosistemas suelen tener dos caras: una dinámica, que empuja al empoderamiento de las personas y organizaciones y da mejores resultados; y otra que presenta lo mal entendido del concepto, que lleva al asistencialismo, pasando rápidamente al estancamiento y decadencia de las personas y las organizaciones.

Por consiguiente, cuando varios actores, grandes o pequeños, persiguen un objetivo común, hacia la generación de empleo de manera directa, se afecta el PIB, mediante desarrollos emprendedores, caracterizados por la agilidad e innovación (Mason y Brown, 2014). Así mismo, son más resistentes a movimientos económicos. Esto no quiere decir que se deben dejar solos; por el contrario, todos los esfuerzos tanto públicos como privados para identificar emprendimientos (Sánchez, García y Mendoza, 2015), se convierten en un mecanismo de generación de conocimiento, innovación y competitividad.

Sin embargo, al no haber una política pública o visión económica social que permita encaminar esfuerzos en este sentido, mediante el fomento de valores democráticos, muchos emprendimientos pueden quedar en el tintero. Por ello, es vital tomar consciencia acerca de que generar empleo mediante ecosistemas emprendedores es el mejor camino al desarrollo sostenible, a través de la relación entre gobiernos y academia, incubadoras empresariales, consultoras, cámaras de comercio, mercados e instituciones de servicios (Isenberg,



2010). Por lo tanto, se requiere no solo de participación del estado sino de toda la sociedad para generar una interdependencia (Porter y Kramer, 2006) que apoye el comercio local e

ideas innovadoras, tanto de tecnologías duras como blandas (Ordoñez y Tuta, 2016), con miras a la dinamización económica y sustentable de los territorios.

## Conclusiones

La biogestión contempla las empresas interrelacionadas unas con otras formando lo que se conoce hoy en día como ecosistemas organizacionales, caracterizados por la alineación de sus estrategias, mediante una filosofía institucional que permite que todos los *stakeholders* involucrados perciban una generación de valor de manera sostenida, como único camino a la mejora continua. Con ello se logran cambios en los modelos mentales, principalmente de las directivas. Esto da lugar a lecciones aprendidas que se transmiten a todos los *stakeholders* de la organización.

Al finalizar la revisión bibliográfica, se puede decir que los habilitadores organizacionales son aquellos que permiten la dinamización e innovación en las empresas, siendo el principal de ellos la gestión del conocimiento, entendida como la producción, desarrollo y generación de nuevo conocimiento, desde sus diversos ejes, en los que están el capital humano, intelectual y relacional.

Estos dan lugar a diversos ecosistemas empresariales, tanto internos como externos.

Así mismo, el desarrollo de la gestión del conocimiento permite procesos disruptivos que cambian el liderazgo en las instituciones, dando paso a nuevos ecosistemas organizacionales, generados por diversos habilitadores a nivel interno y externo, que crean un nuevo orden social y económico, en el contexto local y global.

Al revisar los ecosistemas internos, estos hacen referencia al ser y estar consiente de cada uno de los colaboradores, que, gracias a la alineación de principios y valores, crean una cultura organizacional que permita tener victorias personales, pensamiento sistémico y alineación fundamentada en la confianza, condición sin la cual no se puedan tener o lograr reales victorias públicas, que den lugar a la creación de verdaderas redes o ecosistemas organizacionales externos, que añadan valor de manera sustentable a todos los *stakeholders* de ese territorio.

## Referencias

- Acosta, H., Llorens, S. y Salanova, M. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el *engagement* en el trabajo en equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Cienc Trab*, 13 (41), 125-134.
- Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 10(5), 7- 8.
- Arango, A., Betancourth, H. y Martinez, L. (2015). Implementación de herramientas para el diagnóstico de innovación en una empresa del sector de calzado en Colombia. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 310-329.

- Archibold, W. y Escobar, A. (2016). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 133-146. DOI <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.342>
- Arias, M. O. (2016). Futuro de las pymes colombianas en el postconflicto. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15866/ARIASMARTINE-ZOSWARJAVIER2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bakker, A. y Demeroutib, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3). 107-155.
- Bernardez, M. y Mead, M. (8 de Marzo de 2018). El poder de los ecosistemas emprendedores: transformando las crisis en oportunidades para la creación de riqueza. Obtenido de Global Business Consulting in Emerging Markets: <http://mbernardez94.wixsite.com/expert2business>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogota: Norma.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Cardoso, F. (Septiembre de 2017). El futuro de América Latina en la economía global. Una entrevista con Fernando Henrique Cardoso. Con H. Campodónico. *International Development Policy Revue internationale de politique de développement*, (9). DOI <https://doi.org/10.4000/poldev.2501>
- Castellanos, C. (2014). Externalización de la gestión del conocimiento como clave para la competitividad del sector biotecnológico colombiano. *Semestre Económico*, 17(36), 87-100.
- Castellanos, O. y Montoya, A. (2001). Biogestión . *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (18), 55-70.
- Castro, R. (2012). Gestión del conocimiento en una organización intensiva en conocimiento: el caso de un Centro de Investigación de Excelencia en Colombia. *Civilizar*, 3(6), 52-70.
- Chaparro, F. (2001). Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor de desarrollo. *Ciência da informação*, 30(1), 16-31.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2008). Política Nacional de Competitividad, CONPES 3527. Bogota, Colombia.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. España: Ediciones Paidós Iberica S.A.

- Cruz, M. J., Ramirez, S. y Sanchez, D. (2015). *La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y motivación laboral* (trabajo de grado) Universidad Sergio Arboleda, Bogota. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/956>
- DANE. (2018). Producto Interno Bruto PIB Cuarto trimestre de 2017. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim17\\_oferta\\_demanda.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_demanda.pdf)
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Del Fresno, G. (2011). *Netnografía. Investigación, análisis e intervención social online*. Madrid, España: Editorial UOC.
- Demuner, F., Saavedra, G. y Camarena, A. (2017). Medición del capital intelectual en el sector bancario: aplicación de los modelos. Skandia y VAIC. *Innovar*, 27(66), 75-89.
- Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (1), 21-43. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819>
- Echevarría, M. J. (2015). Del desarrollo esquivo al desarrollo sostenible. innovación, desarrollo, crecimiento y sostenibilidad. *Economía*, 38(75), 203-226. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/13738>
- Fernandez, Z. (2007). Desintegración e integración internacional de la cadena de valor. *Informacion Comercial Espanola-Monthly Edition*, 838, 147-155.
- Garcia, G. (2012). *Conceptos sobre innovación. Contribución al análisis PEST. Plan estratégico 2013-2020*. Bogota: Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería.
- Gattorna, J. (2011). *Cadenas de abastecimiento dinámicas*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Giacomozzi, A. y González, P. S. (2014). Responsabilidad empresarial: Generación de capital social de las empresas/Corporate responsibility: Generation of corporate social Capital/A responsabilidade social empresarial: Geração do capital social nas empresas. *Contabilidad y Negocios*, 9(17), 63-72.
- Gómez, C., Ortiz, N. y Perdomo, L. (2016). Procrastinación y factores relacionados para su análisis en la educación superior. *I+D Revista de Investigación*, 7(1), 32-39. DOI: <https://doi.org/10.33304/revinv.v07n1-2016004>

- Gonzalez, A., y Tapia, N. (2016). Gestión del Talento Humano. Herramienta clave para el desarrollo organizacional (Estudio en las empresas comercializadoras de electrodomésticos). *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11. Recuperado de <https://www.eu-med.net/coursecon/ecolat/ec/2016/crecimiento.html>
- Guerra, F. y Castro, A. B. (2017). La relación del capital humano con el capital constante y su presencia en los activos del balance general. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA*, (1), 84-95.
- Hernandez, J. y Rodriguez, G. W. (2016). *La evolución del empleo por cuenta propia en España entre 2006 y 2015 y políticas de fomento de la iniciativa empresarial* (tesis de grado) Universidad de la Laguna, Tenerife. España. Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/2751>
- HERNÁNDEZ, A. M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información tecnológica*, 25(2), 111-122.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw Hill
- Hernández, A., Marulanda, C. y López, M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Información tecnológica*, 25(2), 111-122.
- Hincapié Noreña, C. A. (2009). Gestión del conocimiento, capital intelectual y comunicación en grupos. *Revista Virtual, Universidad Católica del Norte, Medellín - Colombia* , 1-25.
- Isenberg, D. J. (2010). THE BIG IDEA, How to Start and Entrepreneurial Revolution . *Harvard Business Review*, 88 (6), 40-50.
- Jaimurzina, A., Pérez, G., & Sánchez, R. (2015). Políticas de logística y movilidad para el desarrollo sostenible y la integración regional. CEPAL - Serie Recursos Naturales e Infraestructura, (174), 1-88.
- Mance, E. A. (2002). Redes de colaboración solidaria. Recuperado de [monitoreoyevaluacion.info](http://monitoreoyevaluacion.info).
- Martinez, I., Meneghel, I. y Salanova, M. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.
- Mason, C. y Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- Mateo, J. (2006). Sociedad del conocimiento. *Arbor*, 182(718), 140-147. Recuperado de <https://doi.org/10.3989/arbor.2006.i718.18>
- Medina, S. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), 29-39.

- Menéndez, L. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, (7), 20-29.
- Montaño, H. L. (2001). Dilemas y desafíos de la investigación en administración en México. *Contaduría y Administración*, (202), 21-28.
- Montoya, R. y Montoya, R. I. (2012). Aplicación de la metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. *Investigación y Reflexión*, 20(2), 43-54.
- Moreno, J., Ríos, M., Canto, O., San Martín García, J. y Perles, N. (2010). Satisfacción laboral y burnout en trabajos poco cualificados: diferencias entre sexos en población inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265.
- Ordoñez, M. y Tuta, R. (2016). Ecosistemas dinámicos para el emprendimiento: una revolución integradora. *CICAG*, 14(1), 29-43.
- Osorio, J. (2017). Introducción al pensamiento sistémico. Cali: Universidad del Valle. Recuperado de <https://libros.univalle.edu.co/index.php/programaeditorial/catalog/view/88/51/1482-1>
- Ospina, M. (2016). Tejiendo redes: escuela y familia (Weaving networks: School and family). *Inclusión Y Desarrollo*, 3(2), 80-91. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.3.2.2016.80-91>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2014). *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política Industrial. Metodología y experiencia de la Cepal en centro-america*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Pinilla, J., Martínez, J., & Cabarcas, J. (2017). Capacidades de Innovación en el Sector Salud en Barranquilla: Un análisis prospectivo a 2025. *Economía & Región*, 11(1), 127-154.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Sánchez, T., García, F. y Mendoza, F. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. DOI <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Segredo, A. (2015). Desarrollo Organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8.
- Seligman, M., Steen, T., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Senge, P. y Galgano, A. (1992). *La Quinta Disciplina* (vol. 30). Sperling & Kupfer.

- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217-234.
- Tejedo-Romero, F. y Ferraz Esteves de Araújo, J. F. (2016). Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. *Cuadernos de Gestión*, vol. 16, núm. 1., 125-143.
- Tobón, S., Guzmán, C, Hernández, J y Cardona, S. (2015). Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, 36(2), 7-36.
- Toca, T. C. (2014). Inteligencia colectiva: enfoque para el análisis de redes. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), 259-266.
- Ureña, V., Jiménez, P., Mejía, A. y Vilarete, M. (2014). Cultura Innovativa: Prospectiva de las condiciones estrategicas para el desarrollo del capital humano. *Clío América*, 8(16), 195-200.
- Vargas Zuñiga, F. (2015). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. *Revista Politécnica*, 2(3), 13-26.
- Vesterby, V. (2008). Measuring complexity: Things that go wrong and how to get itright. *Emergence: Complexity and Organization*, 10(2), 90-102.

.....

# Mas allá del crecimiento económico: superar el conflicto armado y las instituciones extractivas

David Andrés Duarte Hernández\*



## Resumen

Colombia ha presentado una estabilidad macroeconómica en las últimas dos décadas; sin embargo, el desarrollo humano del país está rezagado con respecto al de la región. Este fenómeno se puede relacionar con la acción de las instituciones extractivas, retroalimentadas por el contexto social de conflicto interno armado. El objetivo de esta investigación es establecer si los acuerdos firmados entre el Gobierno y las FARC son un incentivo para el desarrollo y si estos son más importantes que el mismo crecimiento económico para el desarrollo del país. El método de investigación adoptado fue la investigación documental. La conclusión principal es que los acuerdos con la FARC son un camino al desarrollo y, al tratarse de unos acuerdos transversales a toda la política socioeconómica del país, también resultan más importantes que el crecimiento económico.

## Abstract

Colombia has shown macroeconomic stability over the past two decades; however, the country's human development lags behind that of the region. This phenomenon can be related to the action of extractive institutions, fed back by the social context of internal armed conflict. The objective of this investigation is to establish whether the agreements signed between the government and the FARC are an incentive for development and whether these are more important than the economic growth itself for the development of the country. The research method adopted was documentary research. The main conclusion is that the agreements with the FARC are a path to development and, since they are agreements that go beyond the country's entire socio-economic policy, they are also more important than economic growth.

**Cómo citar este artículo (APA):** Duarte, D. (2019). Mas allá del crecimiento económico: superar el conflicto armado y las instituciones extractivas. *Negonotas Docentes*, 14, 35-45.

**> Palabras clave:** cambios, conflicto armado, desarrollo humano, instituciones

**> Keywords:** Armed Conflict, Changes, Human Development, Institutions

\* Economista. Especialista en Administración Financiera. Magíster en Estudios y Gestión del Desarrollo. Docente investigador de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). Contacto: david\_duarte@cun.edu.co

## Introducción

El fracaso de la teoría neoliberal en el campo del desarrollo ha sido apaciguado por los discursos que dirigen la atención hacia la problemática institucional de los países subdesarrollados (Chang, 2006). “En las complejas relaciones entre democracia y desarrollo no hay lugar para explicaciones monocausales ni unidireccionales” (Moncayo, 2006, p. 185).

La crisis económica mundial, iniciada en EE.UU. a finales del año 2007, ha demostrado lo dependiente que es la sociedad del crecimiento económico. Cuando los números de las utilidades se vienen abajo hay una reacción en cadena que termina por generar altos incrementos en el desempleo, la pobreza y el malestar social. En este sentido, la política económica colombiana de las últimas décadas se ha concentrado en el crecimiento económico como herramienta para transmitir bienestar.

Por otra parte, un territorio en paz es sinónimo, de por sí, de bienestar. Sin embargo, este apartado en la política colombiana parece estar en

un nivel inferior de importancia que el crecimiento económico. Esto se puede evidenciar en las divisiones que ha generado el hecho de saber cuánto podría costar el acuerdo de paz entre las FARC y el Gobierno colombiano. Por el contrario, cuando se habla de cualquier política económica –como subir impuestos para que esta supuestamente genere mayor crecimiento económico– la división del país es menor. Esto se enmarca en lo que Hamilton (2003) explica como el fetiche del crecimiento económico.

Con esto en mente, el objetivo de este trabajo es someter a evaluación la importancia del crecimiento económico y del acuerdo firmado entre el Gobierno y las FARC para el desarrollo (bienestar) del país. En la primera parte, se hará una exposición sobre desarrollo y crecimiento económico. En la segunda sección, se hará una síntesis de los acuerdos entre el Gobierno y las FARC. En la tercera parte, se analizarán datos sobre crecimiento económico y desarrollo. En la última sección, se presentarán las conclusiones.

## Metodología

El método de investigación adoptado es la investigación documental. Para el desarrollo de este manuscrito, se siguió el protocolo establecido por Gómez, Aristizábal y Fuentes (2017), de allí que se haya realizado una exploración de investigaciones y teoría especializada relacionada

con el desarrollo. Se triangula la información de forma teórica y práctica para identificar y diferenciar las relaciones entre desarrollo y crecimiento económico, así como para establecer una o varias políticas que se consideran los caminos más adecuados hacia el desarrollo.



## Desarrollo

El concepto de *desarrollo* aparece con el fin de la Segunda Guerra Mundial, como consecuencia directa de la necesidad de reducir las causas de la desigualdad y la pobreza (Gutierrez, 2007; Hidalgo, 2011). Desde ese momento, y como producto de la discusión académica y social sobre el devenir socioeconómico del planeta, se han presentado diferentes conceptos que comprenden la teoría del desarrollo. La *acción colectiva*, herramienta para salvaguardarse de la globalización neoliberal (Escobar, 2007). La *destrucción creativa*, proceso de autorregulación generado por un territorio en el que predominan instituciones inclusivas (Schumpeter, 1961). La *endogénesis*, concientización de que el bienestar viene desde adentro (Fals, 2003). El *desarrollo territorial*, en el que se conjuga la teoría de la geografía y la política económica para explicar la dinámica del proceso de producción: producción, distribución y consumo. El anterior deriva de *territorio organizado*, que supone la presencia de grupos humanos que llevan a cabo ciertas actividades de producción y comparten conductas culturales en común en el marco de una organización social político-administrativa (Fujita y Krugman, 2004; Ayllon, 2009; Boisier, 2004).

Las discrepancias del crecimiento económico entre los centros y las periferias llevó a que en los años ochenta el análisis del desarrollo se centrara en tratar de solucionar los problemas de desarrollo estos últimos territorios. En ese contexto, el concepto de *endógeno* se destaca como la cualidad predilecta con la que se produce el desarrollo. Esto se contrapone a las nociones y teorías de crecimiento económico exógeno y a la identificación y profundización de aspectos

socioculturales derivados de la escuela institucionalista de la economía –como las normas sociales y las redes empresariales– en la importancia del crecimiento económico y el desarrollo (Vázquez, 2005 y 2007). El desarrollo endógeno conjuga visiones diferentes del desarrollo –el desarrollo desde abajo, el desarrollo autocentrado, el desarrollo sostenible, el desarrollo humano– según las cuales, el territorio no solo es receptor de estrategias de las grandes empresas y organizaciones externas, sino que también es gestor de ideas que impactan en su mismo desarrollo local y propician la innovación (Vázquez, 2000).

En línea con el concepto de *endógeno*, sus connotaciones cobran relevancia y se identifican y caracterizan las categorías económicas, institucional formal e institucional informal. La primera hace referencia a la capacidad de producir bienes y servicios con calidad y precios competitivos. La segunda, a un conjunto de normas y gobierno que crean e incentivan la primera. La última hace referencia a unas normas y valores sociales que regulan que la segunda (institucional formal) no se desvíe en su forma de actuar (Vázquez, 1988; Boisier, 2010).

Amartya Sen explica el desarrollo como un proceso dinámico en el que los individuos eliminan faltas de libertades, lo que permite que desarrollen más capacidades que, así mismo, constituyen el propio desarrollo. Este proceso se logra a través de las oportunidades existentes para las instituciones sociales. El análisis se centra en las interconexiones de las oportunidades, garantías y libertades económicas, políticas, sociales (Sen, 2000).

## Crecimiento económico

El *crecimiento económico* es la variación positiva de la producción de bienes y servicios en un territorio. La conceptualización del crecimiento económico representó un fuerte cambio de paradigma en el siglo XVIII, ya que, a comienzos de este, la concepción de riqueza y de los objetivos de la política económica era el aumento de las cantidades de oro y plata (Roll, 1978).

En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*. En este libro se aprecia una detallada explicación de la causas y métodos que propician el crecimiento económico. En primer lugar, la necesidad de los humanos de mejorar su bienestar, lo que se relaciona directamente con la adquisición de bienes y servicios –proceso para el que cada uno debe producir la mayor cantidad de bienes con la intención de intercambiarlos por otros–. La división del trabajo aparece como el método para lograr este fin, ya que la especialización del trabajo fomenta el aprendizaje y la innovación, derivados de la práctica, y ahorra el tiempo que se pierde al pasar de una tarea a otra (Ekelund y Robert, 2005).

Mas adelante, en 1890, Marshall expone cómo la competencia y organización empresarial, en el ejercicio de la ampliación del mercado, generan economías a escala internas y externas (Marshall, 2006). Young, en 1928, enlaza los conceptos de *división del trabajo* de Smith y *economías a escala* de Marshall, con lo que identifica el fenómeno de rendimientos crecientes –que reduce los costos y gastos promedio, y aumenta el nivel de producción de bienes y servicios– (Young, 1928).

El sistema de la Reserva Federal de los EE. UU. (FED) fue creado en 1913. Este dirige la política monetaria y, aunque solo representa una de las partes de toda la política económica, es considerada una de las instituciones más importantes del país. Tiene dos objetivos principales: 1) el pleno empleo y 2) la estabilidad de los precios (Madura, 2010; Rojas, 2014). Para garantizar el primer objetivo de la FED, y en caso de que exista un pleno empleo, es necesario que la producción de bienes y servicios se mantenga estable y crezca de forma directamente relacionada con el crecimiento de la población económicamente activa (PEA). En el caso de que el desempleo se encuentre por encima de la tasa natural de desempleo, es necesario que la producción crezca por encima del crecimiento de la PEA (Wray y Feher, 2006). Derivado de estos escenarios, la producción de bienes y servicios se convierte en el garante del cumplimiento del primer objetivo de la política monetaria de EE. UU.

Esta nueva concepción, concentrada en la producción y que repliega la acumulación de dinero a un segundo plano, constituye aun hoy el primer pilar en la política económica de muchos países y también de la academia: “sin ningún género de dudas, la teoría del crecimiento económico es la rama de la economía de mayor importancia y la que debería ser objeto de mayor atención entre los investigadores económicos” (Martin, 2000, p. 3).

## PIB, paz y desarrollo

El PNUD (2018) publicó su más reciente informe mundial sobre desarrollo humano. Los datos

para Colombia evidencian un rezago respecto a países de la región:

**Tabla 1.** Informe mundial sobre desarrollo humano

País	PIB per cápita PPA (2017)	IDH Ajustado con la desigualdad (IDHD)
Cuba <sup>1</sup>	\$ 7524,00	0,717
Jamaica	\$ 7846,00	0,608
Perú	\$ 11 789,00	0,606
Ecuador	\$ 10 347,00	0,603
Colombia	\$ 12 938,00	0,571
El Salvador	\$ 6 868,00	0,524

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2018).  
Tabla y cálculos elaborada por el autor

En términos generales, se afirma que un mayor PIB conlleva mayores niveles de desarrollo, como lo muestra la tabla 1. Ahora bien, a pesar de que Colombia tiene un PIB per cápita superior a algunos países de la región, estos tienen un índice de desarrollo humano ajustado a desigualdad (idhiad) superior al de Colombia. El Salvador, por ejemplo, solo tiene el 53 % del PIB per cápita de Colombia, pero su IDH-AD se separa del de Colombia solo en un 8 %. Es probable que uno de los motivos que explique este rezago del país, es que Colombia tiene instituciones predominantemente extractivas, pero también políticas extractivas. Este hecho redundante en los altos niveles de desigualdad, que ubican al país como uno de los más desiguales del mundo y con la tercera mayor desigualdad de la región (según coeficiente

de Gini después de impuestos y transferencias) después Honduras y Guatemala. El problema de desigualdad va más allá de la misma variable, ya que tiene efectos en la pobreza, la violencia y específicamente en el aumento en la tasa de homicidios (Botello, 2014). Estas características han estado enmarcadas en la falta de presencia estatal en algunas regiones del país (Henao, Montoya y Velásquez, 2015), lo que permitió que los grupos al margen de la ley se posicionaran política y territorialmente (Álvarez y Rettberg, 2008).

1 Para Cuba se calculó con la media geométrica de la inequidad en expectativa de vida y escolar, ya que no se cuenta con la inequidad en ingresos.

**Tabla 2.** Tasa de homicidios, PIB per cápita PPA e IDHD

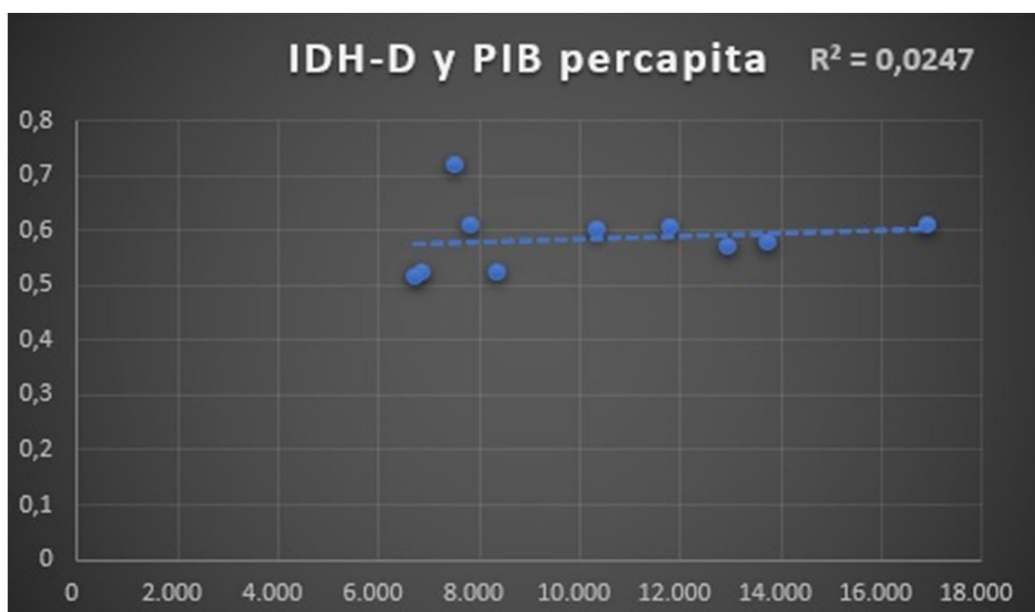
País	PIB per cápita PPA (2017) dólares USD	Tasa de homicidios	IDH ajustado con la desigualdad
Cuba	7524	5,00	0,717
México	16 944	19,90	0,609
Jamaica	7846	46,60	0,608
Perú	11 789	7,90	0,606
Ecuador	10 347	5,80	0,603
Brasil	13 755	29,90	0,578
Colombia	12 938	25,70	0,571
El Salvador	6868	83,00	0,524
Paraguay	8380	9,90	0,522
Bolivia	6714	6,20	0,514

Fuente: United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC, 2018) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2018)

Agregando algunos países a la muestra de análisis y la variable de tasa de homicidios, como se

observa en la tabla 2, se obtienen en una regresión simple los siguientes resultados:

**Figura 1.** Relación entre PIB per cápita e IDHD (países seleccionados)



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Tasa de homicidios e IDH-D (países seleccionados)



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, se observa una relación muy baja entre el PIB per cápita y el IDH-D. En segundo término, la relación entre tasa de homicidio y el IDH-D, aunque también es baja, es 4,13 veces más importante que la del PIB respecto del IDH-D. Aunque de los datos anteriores no se puede concluir que la paz, vista a través de una tasa de baja de homicidios, sea un mejor indicador

a nivel mundial que el PIB para obtener mejores niveles de desarrollo, se puede afirmar que en la muestra de los países seleccionados sí lo es. A pesar de que, en términos generales, el PIB es más socializado como indicador de desarrollo, en la muestra de los países seleccionados no necesariamente lo es.

## Discusión

El estudio del conflicto interno armado en Colombia tiene una literatura amplia, caracterizada por sus diversos enfoques y soluciones. Uno de los derivados del conflicto interno ha sido el narcotráfico y, con este, una pérdida relativa de poder del Estado en las regiones donde esta actividad se presenta (Reyes, 2014). Sin embargo, también hay otros enfoques que arguyen que la problemática es contraria. Según estos, la falta de presencia del Estado habría sido la causa eficiente de las actividades ilegales (Ramírez, 2015).

Frente a esta situación se han planteado propuestas que conlleven mejores niveles de desarrollo. Dentro de estas, y en un primer paso, está la capacitación en las habilidades que debe tener un agente de desarrollo local (ADL) (Carvajal, 2011). Por otra parte, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha propuesto políticas que van desde la presencia estatal con programas sociales y educativos, créditos para la producción, hasta la misma superación del conflicto a partir de la construcción de la infraestructura

necesaria para conectar las regiones aún apartadas de la legalidad (PNUD, 2011).

Estas propuestas van alineadas a la construcción de la base productiva territorial (BPT), que, en primera instancia, requiere de la terminación del conflicto armado para poner en marcha proyectos que solucionen las necesidades de primer orden de los pobladores y, con la cooperación estatal, generen excedentes que permitan hacer inversiones a futuro (Alonso y Bell, 2013; Junguito, Perfetti y Becerra, 2014).

En este sentido, los acuerdos entre el Gobierno y las FARC, firmados y modificados en noviembre del 2016, más allá de significar el abandono de las armas por parte del grupo insurgente, demuestran una fuerte vinculación con las posiciones de investigadores, la academia y otras

organizaciones como la ONU, que conciben el desarrollo del país como el paso a través una serie de políticas: la restitución y adjudicación de tierras a los campesinos; mejoras en la infraestructura; presencia del Estado con créditos, servicios sociales y educativos; asistencia técnica y sustitución de cultivos ilícitos (Gobierno Nacional de Colombia y FARC-EP, 2016)

De acuerdo a lo anterior, la implementación de los acuerdos entre el Gobierno colombiano y las FARC podría quebrantar variables importantes del círculo vicioso (pobreza, violencia y conflicto armado) de las instituciones extractivas que gobiernan<sup>2</sup> a Colombia, y conseguir niveles más altos de desarrollo para el país, incluso más allá de los alcanzados por el crecimiento económico (Gómez y García, 2016).

## Conclusiones

La implementación de la paz en Colombia es sinónimo de un camino más amplio para el desarrollo que el crecimiento económico. Sin desconocer que la economía es un elemento importante para el desarrollo del país, existen elementos adicionales que están al mismo nivel y merecen la atención de la institucionalidad. Políticas como la conjunción de la RRI, el aumento de la diversidad de movimientos políticos en el Estado colombiano, la dejación de armas de los grupos ilegales, el combate contra los grupos ilegales, y la verdad y reparación a las víctimas incentivan el desarrollo.

En el abordaje acerca del desarrollo del país, los acuerdos firmados entre el Gobierno y las FARC coinciden con investigaciones realizadas por entidades como el PNUD, universidades como los

Andes y EAFIT, así como con investigaciones independientes de otros autores que se mencionan en este documento. Las políticas aquí señaladas ayudan a quebrantar el predominio de las instituciones extractivas que existen en Colombia.

2 La palabra *gobiernan* se utiliza en el sentido e interpretación que tiene en la economía política de las relaciones sociales (Lange, 1966).

## Referencias

- Alonso, A. y Bell, R. (2013). *Desarrollo territorial a escala local*. La Habana: Editorial UH.
- Álvarez, S. y Rettberg, A. (2008). Cuantificando los efectos económicos del conflicto: una exploración de los costos y los estudios sobre los costos del conflicto armado colombiano. *Revista Colombia Internacional*, (67), 14-37
- Ayllon, T. (2009). *Geografía económica para las escuelas preparatorias*. Ciudad de Mexico: Limusa.
- Boisier, S. (2004). Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Revista Eure*, 30(90), 27-40.
- Boisier, S. (2010). Descodificando el desarrollo del siglo XXI: subjetividad, complejidad, sinapsis, sinergia, recursividad, liderazgo, y anclaje territorial. *Semestre Económico*, 11-37.
- Carvajal, A. (2011). *Desarrollo local: manual básico para agentes de desarrollo local y otros actores*. Málaga: EUMED.
- Chang, H. (2006). La relación entre las instituciones y el desarrollo económico: problemas teóricos claves. *Revista de Economía Institucional*, 8(14), 125-136.
- Ekelund, R. y Robert, H. (2005). *Historia de la teoría económica y su método*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Escobar, A. (2007). *La invención del Tercer Mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo*. Caracas: Fundación Editorial el Perro y la Rana.
- Fals, O. (2003). *Ante la crisis del país: ideas-acción para el cambio*. Bogotá: El Áncora Editores; Panamericana Editorial.
- Fujita, M. y Krugman, P. (2004). La nueva geografía económica: pasado, presente y futuro. *Investigaciones Regionales*, 4, 177-206.
- Gobierno Nacional de Colombia y FARC-EP. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. La Habana: Gobierno Nacional de Colombia.
- Gómez, C., Aristizábal, C. y Fuentes, D. (2017). Importancia de la información financiera para el ejercicio de la gerencia. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 88-101. Recuperado de <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2977>
- Gómez, J. y García, J. (2016). Violencia y pobreza en Colombia: análisis de incidencia en Colombia a nivel departamental. *Econografos*, 92,1-29.

- Gutierrez, E. (2007). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. Historia de la construcción de un enfoque multidisciplinario. *Trayectorias*, 9(25), 45-60.
- Hamilton, C. (2003). *El fetiche del crecimiento*. Pamplona: Laetoli.
- Henao, J., & Montoya, J. y Velásquez, F. (2015). La lucha por el control territorial en Colombia: Un análisis de la dinámica del conflicto armado. *Ecos de Economía*, 19(41), 81-105
- Hidalgo, A. (2011). Economía política del desarrollo. La construcción retrospectiva de una especialidad académica. *Revista de Economía Mundial*, 28, 279-320.
- Junguito, R., Perfetti, J. y Becerra, A. (2014). *Desarrollo de la agricultura colombiana*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Lange, O. (1966). *Economía política I: problemas generales*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Madura, J. (2010). *Mercados e instituciones financieras*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Marshall, A. (2006). *Principios de economía*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Martin, X. (2000). *Apuntes de crecimiento económico*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Moncayo, É. (2006). Relaciones entre democracia y desarrollo en los países andinos. Una reflexión desde la economía política. *Revista de Economía Institucional*, 8(14), 167-190.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *Colombia rural: razones para la esperanza*. Bogotá: PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). *Índices e indicadores de desarrollo humano: actualización estadística de 2018*. Nueva York: PNUD.
- Ramírez, A. (2015). *Educación, pedagogía y desarrollo rural. Ideas para construir paz*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Reyes, J. (2014). *Enfoques del desarrollo rural para territorios en conflicto: el caso del sur del Tolima (Colombia)*. Ibagué: Ediciones Unibagué.
- Rojas, M. (2014). Fundación del sistema de la Reserva Federal en Estados Unidos. *Economía Informa*, 385, 56-69.
- Roll, E. (1978). *Historia de las doctrinas económicas*. Ciudad de Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Río de Janeiro: Fundo de Cultura.



- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
- United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC). (2018). *Victims of Intentional Homicide, 1990-2018* [recurso en línea]. Recuperado de <https://dataunodc.un.org/content/data/homicide/homicide-rate>
- Vázquez, A. (1988). *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Vázquez, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. *Revista Eure*, 26(79). Recuperado de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612000007900003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612000007900003&script=sci_arttext)
- Vázquez, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210.
- Wray, L. y Feher, G. (2006). *El papel del dinero hoy: la clave del pleno empleo y la estabilidad de precios*. Ciudad de México: UNAM.
- Young, A. (1928). Increasing Returns and Economic Progress. *The Economic Journal*, 38(52), 527-542.

.....

# El pensamiento creativo como herramienta en el *design thinking*

Juan Carlos Buendía P.\*



## Resumen

A lo largo de este artículo se analiza el concepto *design thinking* desde el punto de vista del proceso creativo, con la intención de comprender sus concepciones y aplicaciones, y relacionar su estructura con la formación en emprendimiento, mediante las nociones de creatividad e innovación. Se define el término como una herramienta que el mercado comprende a profundidad, lo que favorece el desarrollo de soluciones y propuestas de valor pertinentes e innovadoras. Su aplicación como medio para la formación en emprendimiento genera beneficios plausibles, prácticos y enfocados en los valores humanos, la visión, la colaboración radical, los procesos, la cultura y la acción.

## Abstract

Throughout this article the concept of *design thinking* is analysed from the point of view of the creative process, with the intention of understanding its conceptions and applications, and to relate its structure to entrepreneurship training, through the notions of creativity and innovation. The term is defined as a tool that the market understands in depth, which helps the development of relevant and innovative value solutions and proposals. Its application as a means for entrepreneurship training generates plausible and practical benefits focused on human values, vision, radical collaboration, processes, culture and action.

Cómo citar este artículo (APA): Buendía, J. (2019).

El pensamiento creativo como herramienta en el *design thinking*. *Negonotas Docentes*, 14, 47-55.

> **Palabras clave:** colaboración radical, *design thinking*, pensamiento creativo, procesos

> **Keywords:** Creative Thinking, *Design Thinking*, Processes, Radical Collaboration

\* Candidato a doctor en Educación. MBA en Administración de Negocios. Docente investigador (tiempo completo) del Programa de Administración de Empresas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). Miembro del grupo de investigación GIDECER. Contacto: [juan\\_buendia@cun.edu.co](mailto:juan_buendia@cun.edu.co)

## Introducción

El escenario económico actual ha fragmentado y dinamizado las prácticas relacionadas con los procesos de creación y desarrollo de negocios, hecho que ha llevado a las organizaciones a coexistir en un entorno caracterizado primordialmente por la incertidumbre y la celeridad. Los nuevos medios tecnológicos y de naturaleza digital han mutado de manera radical los esquemas tradicionales de comunicación y constantemente han roto con las prácticas empleadas por las organizaciones para comunicarse con cada uno de sus *stakeholders*.

El panorama actual invita a cada uno de los agentes involucrados en el desarrollo socioeconómico de una nación a reevaluar las formas empleadas para desarrollar negocios y crear empresas: además de la tecnología, los clientes también han mutado, valoran elementos que pasaban desapercibidos otrora y se enfocan en los detalles y la búsqueda de experiencias.

Autores como Ricart (2015) han desarrollado estudios encaminados a reflexionar y cuestionarse

sobre cómo debe ser la empresa del futuro, y ofrecer caminos y líneas de investigación que procuren ir a la misma velocidad que la realidad afrontada actualmente por las organizaciones. En consecuencia, es importante preguntarse desde la academia, y específicamente desde el ámbito de la formación en emprendimiento, qué métodos actuales y pertinentes favorecen el desarrollo de competencias, habilidades y técnicas encaminadas a interiorizar la cultura de emprendimiento en el estudiante para que logre ser un agente de cambio, capaz de generar valor con atributos de innovación y consecuentemente dinamizar la economía y la generación de empleo.

Este documento presenta un estudio de carácter documental orientado al análisis de la metodología *design thinking* y de su pertenencia como recurso capaz de promover la formación en emprendimiento. El desarrollo de este texto facilita la comprensión del método, de su estructura y aplicabilidad en las aulas de clase vinculadas con el desarrollo de competencias emprendedoras.

## Fundamentación teórica

### Concepciones de emprendimiento

El emprendimiento, entendido como actividad y actitud del ser humano, puede ser asumido como un elemento que está presente desde el mismo origen del hombre. Este modo de ver se afianza con la definición más elemental del concepto, que, según la RAE, es iniciar algo con noción de dificultad o peligro. En ese orden de ideas, los hermanos Wright, sin duda, fueron grandes emprendedores, dado que su anhelo de volar los llevó a labrar los caminos iniciales de la aviación militar y comercial.

La importancia de este término recae en el papel que desempeña y el lugar que ocupa en el desarrollo económico y empresarial de cada nación: probablemente, las organizaciones orientadas hacia la generación de riqueza contaron en su origen con un emprendedor que las concibió, fundó y dirigió. Sin embargo, estos sujetos con actitud emprendedora surgieron antes del mismo concepto.

La palabra *emprendedor* es de origen francés y se escribe *entrepreneur*. De acuerdo con Hisrich,

Peters y Shepherd (2005), citados por Cortés (2008), el término se asociaba a los comerciantes de la Edad Media, caracterizados por asumir múltiples riesgos para cumplir sus comedidos, por lo que la historia del concepto pronto se vinculó con la palabra *riesgo*. Minniti (2012) propone al economista irlandés Richard Cantillon como un precursor del campo de estudio. En 1732, Cantillon describió el emprendimiento como la voluntad de los sujetos capaces de generar nuevas prácticas de intermediación económica. Esta línea conceptual marca una tendencia frente a la definición del término que indica nociones de novedad, riesgo y ejecución.

Duarte y Ruiz (2009) definen al emprendedor como aquel que genera algo novedoso, capaz de traer cambios para sí mismo y su entorno, crear ideas orientadas a desarrollar nuevas formas de hacer, y transformar los problemas en oportunidades. Por otro lado, Schumpeter (1934) considera al emprendedor como el agente disruptivo llamado a promover la innovación y, por ende, dinamizar el mercado y sus necesidades. Para el autor, emprendedor no es sinónimo de empresario: la condición emprendedora es un momento disruptivo.

Toca (2010) afirma que el concepto *emprendimiento* siempre ha estado ligado a la actividad empresarial; sin embargo, indica que el término, en sí mismo, es más amplio y, por ende, resulta

### **Concepciones sobre design thinking**

El término ha venido ganando relevancia y buena reputación en las organizaciones y aulas de clase. Simbólicamente, se asume como un método práctico, independiente del protocolo académico y científicamente riguroso, que tiene como fin último la búsqueda de soluciones creativas a problemas y necesidades existentes.

La obra de Mootee (2014) revela los principios del concepto. Para ello, acude a *Las ciencias de lo*

comprensible que se muestre incompleto en su estudio. Es importante resaltar que su abordaje no debe limitarse únicamente a las disciplinas de orientación económica, dada la complejidad y naturaleza del fenómeno. Por otro lado, la palabra *innovación* mantiene un estrecho vínculo con el concepto de emprendimiento.

Jaramillo (2008) asume la concepción de emprendimiento desde el sujeto y el colectivo que lo rodea, al indicar que el término debe ser tomado mediante un abanico de actitudes y aptitudes que configuran las cualidades o rasgos que legitiman al sujeto emprendedor como agente que promueve el desarrollo de iniciativas creativas e innovadoras capaces de generar valor. Por otro lado, Amit (1997), citado por Castillo (1999), recogió la opinión de ejecutivos frente al concepto, descubrió un vínculo directo entre las nociones de innovación y crecimiento, y destacó las características relacionadas con la flexibilidad, la creatividad y la aceptación de riesgos.

A manera de conclusión de este acápite, se comprende el emprendimiento como una actitud sujeta al ser humano desde su origen y evolución. El sujeto emprendedor es disruptivo y creador de actividades que generan valor. Como agente, no es sinónimo de empresario, dado que el empresario, cuando crea cambio y novedad en la economía, es denominado emprendedor; de lo contrario, mantendrá su función simbólica actual.

*artificial*, libro de Simon (1969) que ofreció definiciones relevantes y científicamente aceptadas del concepto de diseño, entre las que destaca su acepción como recurso visual y pragmático capaz de construir un futuro mejor. La traducción del término al castellano recoge dos términos: *diseño* y *pensamiento*. Según la RAE, el primero se define como “la forma de un objeto” y el segundo como el “conjunto de ideas propias de una persona, de una colectividad o de

una época". Estos conceptos están directamente relacionados y podrían interpretarse como la capacidad para reevaluar y replantear las formas actuales o tradicionales.

Alcaraz (2015) afirma que el término *design thinking* es, de entrada, una herramienta que favorece la actividad emprendedora –tras señalar los recursos de Lean Startup y Open Innovation–. Por otro lado, el autor define el concepto como un protocolo empleado para dar solución a múltiples problemas que pueden generar oportunidades de negocio o iniciativas innovadoras. Vianna *et al.* (2011) comprenden el método *design thinking* como un recurso que puede favorecer el desarrollo de procesos enfocados en la innovación de negocios. Lo definen como una metodología que invita a pensar de una manera no convencional y que tiene la intención de

abordar los fenómenos o problemáticas de manera distinta y orientada hacia la promoción de resultados innovadores. Por otro lado, el texto de Martin (2009) sentencia que el método *design thinking* puede promover el desarrollo de la ventaja competitiva de una empresa, afirmación que resalta la importancia de emplear esta nueva práctica en la gestión de las organizaciones.

Finalmente, los aportes de Mootee (2014) coinciden con los planeamientos de Vianna *et al.* (2011), dado que sus obras consideran el método como la clave para llegar a la innovación. Aunque no exista una única definición y el concepto tenga múltiples concepciones, puede concebirse como un “equilibrio entre negocios y arte” capaz de generar soluciones pertinentes e innovadoras a múltiples fenómenos y problemáticas (Mootee, 2014, p. 32).

## Metodología

Este texto es consecuente con un estudio de naturaleza cualitativa de tipo documental que, de acuerdo con Bernal (2010), se caracteriza por el

análisis de fuentes secundarias de información con el propósito de profundizar en un concepto o temática de interés.

### Recolección de información secundaria

Por su naturaleza, los estudios documentales demandan el análisis de múltiples fuentes de información secundaria. Para este caso, se establecieron los siguientes criterios para delimitar su alcance y dimensión:

- Actualidad del recurso: información del año 2010 en adelante.

- Tipo de recurso: libros, artículos científicos y organizaciones que promueven o aplican el método.
- Alcance geográfico: textos de Latinoamérica y Estados Unidos.
- Criterio de selección del texto: frecuencia de citación y relevancia en bases de datos.

### Categorías de análisis

De acuerdo con Bautista (2011), el investigador en el contexto cualitativo puede partir del empirismo y la subjetividad para definir categorías de análisis que le permitan ofrecer respuestas

profundas frente a un fenómeno o cuestionamiento particular, sin ser sus resultados necesariamente representativos. La intención en este escenario es contrastar una realidad reproducida

de manera constructivista y holística, con un marco o tejido teórico pertinente. En ese sentido, se distinguieron las siguientes categorías:

- Concepto: pretende recuperar las definiciones que desde la literatura científica se le han otorgado al término.
- Aplicación: busca identificar los protocolos, pasos, etapas o fases a desarrollar durante la aplicación del método.

### Procesamiento de datos o análisis de la información

El método utilizado para analizar la información relacionada con la herramienta *design thinking* se denomina análisis de contenido. Bautista (2011) lo define como el proceso que permite la interpretación de la información recabada, con la intención de identificar su sentido y, por ende, el nuevo conocimiento. El empleo del método

seleccionado permitirá alimentar las categorías definidas previamente con la intención de agrupar el discurso científico que se ha reunido alrededor de la herramienta *design thinking*. Los resultados generados permitirán discernir sobre la pertinencia de este recurso en la formación de emprendedores en el contexto universitario.

## Resultados

### Concepto

El método *design thinking* se ha venido posicionando en el lenguaje del emprendedor y las escuelas de negocios. La necesidad de materializar las ideas y poner en marcha las iniciativas empresariales ha facilitado la incursión de herramientas o técnicas de otras disciplinas y profesiones, entre ellas, el diseño.

El análisis del estado del arte frente a la definición del *design thinking* presenta lineamientos ideológicos y conceptuales con similitudes marcadas y comunes. Esto indica que el término ha logrado cimentarse en el escenario académico y, en consecuencia, en el lenguaje empresarial. Los estudios de Brown y Wiatt (2010) enfatizan que el *design thinking* también tiene lugar en las organizaciones sin ánimo de lucro.

Chen y Venkatesh (2013) han generado una concepción integral del concepto de *design thinking*. Para ellos, se trata de un recurso para el fomento de la creatividad en las empresas que da valor

al mercado y brinda múltiples caminos para la innovación. La ejecución de este concepto ofrece productos y servicios con soluciones innovadoras. Por otro lado, Cardon (2010) afirma que el concepto evoca una herramienta orientada hacia el desarrollo de la creatividad para obtener soluciones a problemas complejos. Bonini y Sbragia (2011) coinciden en el enfoque de solución de problemas y promoción de la innovación. A nivel latinoamericano, Castillo, Álvarez y Cavana (2014) comprenden el *design thinking* de manera similar, es decir, como una herramienta que, además de generar respuestas a problemas del mercado, abre las posibilidades para el desarrollo de planes de negocio, procesos de planeación estratégica y captura de ideas.

El concepto concluye con el desarrollo de prototipos y modelos productivos (Glen, Suciú y Baughn, 2012), mediante el conocimiento obtenido a través de las dinámicas, prácticas y experiencias generadas con el cliente (Meyer, 2015).

En síntesis, la aplicación del *design thinking* al interior de una empresa ofrecerá beneficios en tres dimensiones: mercado, solución de problemas e innovación. El primero, encaminado al fortalecimiento de la propuesta de valor; el segundo a la

### Aplicación

La obra de Brown y Wyatt (2010) desprende tres fases elementales para comprender el uso y aplicación del *design thinking*: inspiración, ideación y aplicación. Evidentemente, y desde el constructo teórico de las competencias blandas, en este aparte es factible interpretar que inicialmente se trata de un ejercicio netamente conceptual y cognitivo, que concluye con el empleo de tecnologías duras según el producto o servicio para someter a test o evaluación –que correspondería a la fase de aplicación–. Finalmente, los autores citados afirman que la herramienta se puede emplear en organizaciones sin ánimo de lucro. Chen y Venkatesh (2013) afirman que hay cuatro dimensiones de actuación del *design thinking*:

- Comprender a profundidad y posiblemente desde el empleo de la etnografía al usuario final.
- Vinculación de los colaboradores de manera interdisciplinaria para favorecer la aplicación de tecnologías y conocimientos alrededor de un problema común
- Como recurso para el desarrollo y evolución de la identidad corporativa de la organización.
- Orientación al competidor para comprender acciones presentes y futuras.

En términos de Glen, Suci y Baughn (2012), la aplicación del *design thinking* comprende cuatro momentos. El primero, encaminado a la exploración e iteración de la situación problema o necesidad; en segundo lugar, se promueve un

obtención de respuestas frente a las dificultades externas e internas de la empresa, y el último como método para promover y desarrollar procesos que concluyan en innovación.

enfoco hacia la comprensión y atención de las necesidades del consumidor o usuario final; luego se hace énfasis en la observación y obtención de información a partir del mercado, para concluir con el desarrollo de prototipos o, en términos de Ries (2011), la creación de un producto mínimo viable.

Shearer (2015) propone un esquema basado en cinco fases conceptuales y cíclicas: inicia con una comprensión profunda del entorno y el mundo en general que invita a la identificación de oportunidades y retos como segunda fase. Esta precede a la tercera, enfocada en el desarrollo de una visión que redunde en el aprovechamiento de las claves identidades en fase posterior. El cuarto momento se encamina hacia el desarrollo y establecimiento de objetivos que conduzcan a la fase final, referente al desarrollo de métodos que generen valor.

Finalmente, Mahmoud-Jouini, Midler y Silberzahn (2016) hacen referencia a tres perspectivas o escenarios de aplicación del concepto. La primera, cognitiva, enfocada en el estudio a profundidad de la situación problema. La segunda, orientada a la estructura organizacional; en esta se recoge y promueve la participación de los *stakeholders* en el evento o problemática identificada. La tercera, de dimensión estratégica o gerencial, culmina el proceso con la adopción del *design thinking* como práctica propia de la cultura organizacional que facilita los procesos de toma de decisiones.

## Conclusiones

El *design thinking* es, sin duda, una herramienta capaz de generar, como mínimo, procesos de creatividad al interior de las organizaciones, además de visualizar los caminos o métodos para la promoción de la innovación. En su sentido más estricto, es un recurso quimera para la evolución de los modelos de negocio, el sostenimiento empresarial y el desarrollo de la tan anhelada ventaja competitiva, por su carácter inimitable, único y disruptivo (Porter, 2017).

Por otro lado, y de acuerdo con lo enunciado por Chen y Venkatesh (2013), es importante abrir el campo de los negocios al empleo de herramientas propias de la investigación cualitativa, como lo es la etnografía, dado que el mercado al cual se enfrentan las organizaciones del siglo y los jugadores de la cuarta revolución industrial es totalmente dinámico e interactivo. Se trata de un escenario en el que abunda la información y la múltiple oferta de bienes y servicios sustitutos, por lo que es vital desarrollar propuestas de valor cimentadas en la comprensión profunda del mercado y la vinculación de

perspectivas provenientes desde diversas áreas del conocimiento.

En lo concerniente a la herramienta *design thinking* como recurso idóneo para la formación y promoción del emprendimiento en el contexto universitario, los resultados indican que implementar este lenguaje en los currículos y contenidos temáticos de las unidades de aprendizaje o planes de estudio generaría grandes beneficios. Este hecho se ampara en las perspectivas de la creatividad, innovación y comprensión de los problemas complejos de una manera disruptiva y complementaria.

El *design thinking* se consolida, entonces, como un recurso práctico y notablemente conceptual, capaz de ofrecer soluciones palpables al sector empresarial, los emprendedores y la academia en sus procesos de gestión y docencia. Es importante resaltar que este recurso es aplicable en organizaciones sin intenciones propias de creación de riqueza, si se asume la palabra *valor* desde un sentido amplio e integral.

## Referencias

- Alcaraz, R. (2015). *El emprendedor de éxito*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Amit, R. (1997). *Charla de intraempresariado*. Conferencia Internacional, Sídney, Australia.
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa*. Bogotá: Manual Moderno.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Bonini, L. y Sbragia, R. (2011). O modelo de *design thinking* como indutor da inovação nas empresas: um estúdio empírico. *Revista de Gestao e Projetos*, 2(1), 3-25.
- Brown, T. y Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 29-35. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation#](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation#)



- Cardon, E. (2010). Unleashing Design: Planning and the Art of Battle Command. *Military Review*, 90(2), 29-39. Recuperado de [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20120630MC\\_art008.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20120630MC_art008.pdf)
- Castillo, M., Álvarez, A. y Cabana, R. (2014). *Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311.
- Castillo, H. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago de Chile: Intec Chile.
- Chen, S. y Venkatesh, A. (2013). An Investigation of How Design-Oriented Organisations Implement Design Thinking. *Journal of Marketing Management*, 29(15-16), 1680-1700. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2013.800898>
- Cortés, P. (2008). *Emprendimiento e innovación en Chile*. Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo.
- Duarte, T. y Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et Technica*, 15(43), 326-331.
- Glen, R., Suciú, C. y Baughn, C. (2012). The Need for Design Thinking in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 653-667. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2012.0308>.
- Hisrich, R., Peters, M. y Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: concepto básico de competencias. *Lumen*, 7. Recuperado de <https://docplayer.es/14029101-Emprendimiento-concepto-basico-en-competencias.html>
- Mahmoud-Jouini, S., Midler, C., y Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144-156.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Meyer, L. (2015). Design Thinking. A View Through the Lens of Practice. *OD Practitioner*, 47(4), 42-47.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30.
- Mootee, I. (2014). *Design thinking para la innovación estratégica*. Barcelona: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México: Patria.
- Ricart, J. (2015). Modelos de negocio en la empresa del futuro. En BBVA Open Mind (ed.), *Reinventar la empresa en la era digital* (pp. 133-146). Madrid: BBVA.

- Ries, E. (2011). *El método lean startup*. Bogotá: Paidós Empresa.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shearer, A. (2015). Abduction to Argument: A Framework of Design Thinking. *Landscape Journal*, 34(2), 127-138.
- Simon, H. (1969). *La ciencia de lo artificial*. Barcelona: Comares.
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70133-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70133-9)
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B. y Russo, B. (2011) *Design Thinking. Business Innovation*. Río de Janeiro: MJV Press.

.....

# Análisis estratégico: caso de estudio centro operativo Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. sede Florencia (Caquetá)

Enna Alexandra Valderrama Cardona\*, Dora Lilia Garrido Hurtado\*\*, Alexandra Forero Mendoza\*\*\*



## Resumen

Esta investigación tiene la finalidad de diseñar y formular el plan estratégico de la organización Alcanos de Colombia S. A. E. S. P., específicamente el de su sede de Florencia. En este sentido, se pretende diagnosticar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades internas y externas de la empresa, así como las matrices POAM, EFE, EFI y PCI, mediante las cuales se ponderaron y evaluaron sus capacidades y recursos. Se adoptó una metodología descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo. Como resultado es de destacar la formulación, a través de la matriz DOFA, de once estrategias. Entre ellas sobresalen la formulación del plan de inversión y la ampliación de cobertura del servicio de gas natural domiciliario en el departamento de Caquetá, y el estudio para la conexión del servicio con el municipio de Hobo, en el departamento del Huila, que buscan mejorar y garantizar la prestación continua y sin interrupciones del servicio.

## Abstract

The purpose of this research is to design and formulate the strategic plan for the organization Alcanos de Colombia S. A. E. S. P., specifically in the headquarters of Florencia. In this sense, it is intended to diagnose opportunities, threats, strengths and internal and external weaknesses of the company; also, the POAM, EFE, EFI and PCI matrices, through which its capabilities and resources were weighted and evaluated. A descriptive methodology with a qualitative and quantitative approach was adopted. The results include the formulation of eleven strategies through the SWOT matrix. Among them, the formulation of the investment plan and the expansion of the coverage of the domiciliary natural gas service in the department of Caquetá, and the study of the connection of the service with the municipality of Hobo in the department of Huila; both of them seek to improve and guarantee the continuous and uninterrupted provision of the service.

## Cómo citar este artículo

(APA): Valderrama, E., Garrido, D. y Forero, A. (2019). Análisis estratégico: caso de estudio centro operativo Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. sede Florencia (Caquetá). *Negocios Docentes*, 14, 57-73.

> **Palabras clave:** amenaza, debilidad, fortaleza, oportunidad, plan de acción, planeación estratégica

> **Keywords:** Action Plan, Opportunity, Planning Strategy, Strength, Threat, Weakness

\* Magíster en Ciencias (MSc). Profesora investigadora. Integrante del grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: en.valderrama@udla.edu.co

\*\* Magíster en Ciencias (MSc). Profesora investigadora. Integrante del grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: d.garrido@udla.edu.co

\*\*\* Magíster en Ciencias (MSc). Profesora investigadora. Integrante del grupo de investigación Cifra. Universidad de la Amazonia, Colombia. Contacto: a.forero@udla.edu.co

## Introducción

**A**lcanos de Colombia S. A. E. S. P. es una sociedad anónima (S. A.) que llega al departamento de Caquetá en el 2008 con el fin de prestar el servicio de gas domiciliario a la familias de la región. Durante 10 años ha gozado de una gran acogida y reconocimiento por parte de la comunidad, y ha pasado por varias etapas y cambios estructurales que respondieron a contingencias económicas y políticas, legales, tecnológicas, ambientales, geográficas, ente otras. Este hecho explica que la empresa esté constantemente evaluando y presentando estrategias para mejorar, proceso en que la planeación estratégica aparece como una herramienta fundamental para afrontar los cambios y obtener los mejores resultados.

En general, las organizaciones propenden por aclarar en breve cuál es su razón de ser y hacia dónde van para formular planes estructurados con estrategias flexibles, pues una estrategia rígida y estática no logra el impacto esperado a largo plazo. Por esto, organizaciones como Alcanos de Colombia debe dejar de lado la idea de que el rendimiento es suficiente para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito; antes bien, debería orientar todos sus esfuerzos a realizar

procesos de planificación estratégica que le permitan realizar diagnósticos a nivel interno y externo, identificar los escenarios que enfrentará en el futuro, y definir estrategias y acciones tácticas que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la obtención de mayores ventajas competitivas.

Con base en lo anterior, esta investigación tiene como finalidad diseñar y formular el plan estratégico de la empresa Alcanos de Colombia S. A. E. S. P., sucursal Florencia. Se trata de una indagación descriptiva, con enfoque mixto, que se apoyó fundamentalmente en el ejercicio de revisión bibliográfica y documental, que permitió una argumentación amplia de lo que se encuentra aquí plasmado. Así mismo, se realizó una encuesta al personal administrativo del centro operativo de la sede Florencia, con el fin de consolidar la información y presentarla por medio del diagnóstico de los entornos de la empresa, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para ello, las matrices POAM, EFE, EFI y PCI se usaron para ponderar y evaluar sus capacidades y recursos.

## Fundamento teórico

### Planeación estratégica

A lo largo de la historia empresarial, el ser humano se ha destacado por su deseo de anticiparse al futuro para disminuir la aparición de riesgos que pueda influenciar la toma de decisiones, ya sea a nivel personal u organizacional. La planificación estratégica aparecen en el horizonte de la mirada organizacional como una herramienta para diagnosticar y prever el futuro antes de establecer las estrategias que exige el entorno. Torres y Daza (2012) afirman que la planeación estratégica es la capacidad de determinar lo que

la empresa quiere en el futuro; distinguir los resultados, las estrategias, las políticas, los programas y los medios para alcanzarlo, y tomar mejores y más decisiones.

Al respecto, Serna, citado por Morales y Acevedo (2019), afirma que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”

(p. 17). Lo anterior conlleva que la organización constantemente se esté cuestionando sobre su situación actual, su futuro próximo, de qué forma alcanzar las metas propuestas. Estas y otras cuestiones sitúan la planeación estratégica como la herramienta que permite concebir la organización como un todo, considerar la importancia central de los objetivos, la misión y la visión, y presentar estrategias que incidan en la organización. La planeación estratégica generalmente es desarrollada por los altos directivos de la empresa, pero, a su vez, en el marco de procesos participativos que involucran a todos los miembros de la organización. Al respecto, Contreras (2013) afirma que

toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la *planeación estratégica*. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. (p. 3)

Las ideas anteriores reiteran la importancia de saber para dónde va la empresa y, por lo tanto, hacia dónde van los objetivos, las políticas, los programas. Si esta base fundamental se clarifica, todos los esfuerzos estarán dirigidos a su consecución y las decisiones tomadas conllevarán el logro de los objetivos, sin descuidar, por supuesto, los resultados obtenidos. Wheelen y Hunger (2013), citados por Medina (2017), afirman que:

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye el análisis del entorno (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planeación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. (p. 32)

Lo anterior explica claramente que en las organizaciones no basta solo con planificar; se debe trascender hacia la administración estratégica, más apropiada por su correspondencia con el ambiente globalizado y ligeramente cambiante, que exige la aplicación constante del pensamiento estratégico para la toma de decisiones. Desde este mismo punto de vista, Wheelen y Hunger (2013) consideran que la función de un administrador está enfocada en mejorar la parte organizacional como punto de partida para dar respuestas rápidas y flexibles a los constantes cambios del entorno. Para ello, a su vez, se hace necesario que las organizaciones avancen considerando las etapas básicas de la administración estratégica: la planificación financiera básica; la planificación basada en pronósticos; la planificación (estratégica) orientada por el entorno, y la administración estratégica (Medina, 2017).

Dentro del proceso de planeación estratégica es necesario seguir el modelo básico de administración estratégica (*strategic management model*) de Wheelen y Hunger (2013), quienes lo presentaron en 1981 a la Society for Advancements of Management y continuamente ha sido actualizado y revisado desde entonces por los autores para definir modelos estratégicos de gestión basados en la globalización y la sostenibilidad ambiental. Dicho modelo tiene en cuenta:

- Análisis ambiental: incluye el uso de herramientas DAFO para diagnosticar la situación y monitorear, evaluar y distribuir información al personal clave del negocio, tanto en entornos externos como internos.
- Formulación de la estrategia: se refiere al desarrollo de un plan a largo plazo para gestionar eficazmente las oportunidades y amenazas medioambientales en función de las fortalezas y debilidades de la empresa. Comprende la definición de la misión, designación de objetivos alcanzables, desarrollo de estrategias y definición de políticas.

- Implementación de la estrategia: es el proceso de implementación de estrategias y políticas mediante el desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

- Evaluación y control: se realiza un seguimiento de las actividades comerciales y los resultados operativos, que compara el rendimiento real y el rendimiento deseado.

### **Ambiente interno o microentorno**

A este entorno pertenecen las debilidades y fortalezas, que constituyen en sí los puntos o aspectos fuertes y débiles que se evidencian en el interior de la empresa y sobre los cuales se puede ejercer dominio o control. Para realizar la evaluación de estas, la planeación estratégica se apoya en la matriz PCI, que consiste en evaluar las

fortalezas y debilidades de una empresa frente a las oportunidades y amenazas que plantea el entorno empresarial interno, incluyendo todos los factores que inciden en su funcionamiento. El PCI examina cinco categorías, como se puede observar en la figura 1.

**Figura 1.** Categorías de la Matriz PCI



Fuente: elaboración propia basado en los postulados de Serna y Díaz (2015, p. 16)

### **El ambiente externo o macroentorno**

Está directamente relacionado con las fuerzas externas que inciden directamente sobre la organización y sobre las cuales esta no tiene control: la competitividad, la tecnología, la población, la formación, la política y la economía. Dichas fuerzas se analizan en términos de oportunidades o amenazas. Para analizar su impacto sobre la

organización, existe el perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM). Serna, citado por Morales y Acevedo (2019), plantea que el POAM ayuda a identificar y evaluar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa en función de factores específicos en su entorno que crean amenazas u oportunidades para la compañía.

Como se puede analizar, dentro de la planeación estratégica es importante analizar los factores y su influencia en el ambiente externo e interno, dado que estos dan paso al establecimiento de

estrategias que permiten aprovechar las variables en su beneficio, tras ignorar o reducir las variables que se le brindan a una organización.

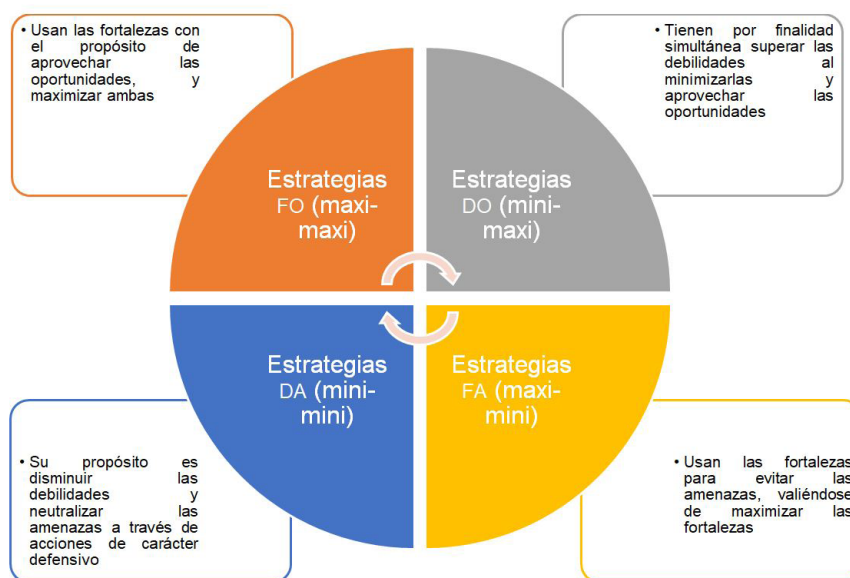
### Matriz DOFA

Serna, citado por Morales y Acevedo (2019), además del perfil interno de competencias PCI y el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), propone como complemento la creación de una matriz DOFA que represente debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio. El análisis estratégico DOFA facilita a quien está liderando el direccionamiento estratégico el encuentro de una sincronía entre los diferentes entornos que rodean la empresa y las funciones internas, de tal forma que se formulen estrategias que permitan, por medio de las fortalezas, prevenir las consecuencias de las debilidades y aprovechar las oportunidades para mitigar el impacto de las amenazas. Esta matriz, usada

globalmente, permite conocer mejor la situación estratégica de la empresa que la desarrolla.

Con la matriz DOFA se conoce la situación real de la organización, ejercicio que se puede iniciar proponiendo medidas correctivas ante posibles acontecimientos o eventos que impidan el cumplimiento de la visión empresarial, reduzcan en lo posible las debilidades y amenazas, y concluyan el diagnóstico en su totalidad. Así mismo, la aplicación del DOFA se puede utilizar en varias áreas y en todos los niveles de la empresa u organización para crear estrategias viables que se centren en los factores clave de éxito. Por lo tanto, cuando se realiza el DOFA, se analiza el ambiente interno y externo de la compañía. Para su buen uso, es preciso tener en cuenta los objetivos de las estrategias DOFA, determinados en la figura 2.

Figura 2. Objetivos de las estrategias DOFA



Fuente: elaboración propia de acuerdo con lo planteado por Rodríguez (2016), citado por Negrete (2018, p. 16)

Desde esta perspectiva, la estrategia tiende a determinar la dirección futura de una organización, debido a que la planificación estratégica

### **Plan de acción**

El plan de acción se centra en el desarrollo de estrategias de una organización para administrar y controlar las acciones en cada una de las áreas que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y mejorar el rendimiento de la empresa. Al respecto, Serna, citado por

### **Metodología**

Para el desarrollo de esta investigación, se aplicó un enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir, un enfoque mixto, que, según Gómez, Sánchez y Rincón (2015), permite una lectura integral de los contextos, pues fusiona los elementos más representativos de los enfoques tradicionales. Primordialmente, se fundamenta en el enfoque cualitativo de Sampieri *et al.* (2006), dado que no se toma ninguna medición numérica, sino que se basa en métodos de recopilación de datos no estandarizados y el análisis no es estadístico. En la recolección de datos se tienen en cuenta el punto

### **Tipo de estudio**

En cuanto al tipo de estudio, se trata de una investigación descriptiva: se estudia el problema desde las diferentes variables que lo originaron, sin entrar a explicar los efectos y consecuencias. Este tipo de estudio permitió ahondar en los diagnósticos realizados a la empresa Alcanos de Colombia, sede Florencia, y a establecer una

### **Población**

La población para el desarrollo de esta investigación correspondió al personal administrativo de la empresa Alcanos, en quienes se sustenta

moderna se basa más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional.

Morales y Acevedo (2019), expresa que los planes de acción “son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria y evaluación” (p. 73).

de vista de los participantes, lo que permite una mayor profundidad en el tema y una mayor cercanía con el objeto de estudio.

Desde lo cuantitativo, según Sampieri *et al.* (2006), “el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos” (p. 5), lo que permite inferir que este tipo de enfoque conlleva que los datos se generalicen, y se puedan comparar y establecer similitudes y contrastes con otros objetos de estudio.

plataforma estratégica. Al respecto, Hernandez *et al.* (2003) afirman que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 23).

la información recolectada. De acuerdo Morales y Acevedo (2019), “la población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una



característica común; también se les considera como un conjunto de medidas” (p. 22). En este

sentido, se tomaron doce empleados para la aplicación del instrumento de investigación.

### **Fuentes y técnicas de recolección de información**

Se acudió a fuentes de información primaria y secundaria. Para las fuentes primarias se construyeron y utilizaron instrumentos de recolección de información como la encuesta y la

entrevista, aplicados a los empleados de la empresa. Las fuentes secundarias correspondieron a los documentos de la empresa, textos, revistas, periódicos, páginas *web*, etc., consultados.

## **Resultados**

### **Aspectos generales de la organización**

Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. es una sociedad anónima (S. A.) con capital aportado por los socios en acciones. Llega con éxito en el 2008 a Florencia como parte de un proyecto de distribución de gas residencial, con el objetivo de cubrir una de las necesidades básicas de la comunidad. Su centro de operación está en la calle 19 # 10-50, barrio La Inmaculada, y su centro de descargue de gas está ubicado en el km 2 vía Neiva (Huila). Según lo consultado en su página *web*, la empresa tiene como cultura corporativa la siguiente estructura:

*Misión:* somos una empresa de servicios públicos dedicada a distribuir y comercializar gas natural, asociada a la construcción de instalaciones, con alto nivel de efectividad, calidad, seguridad y protección del medio ambiente, y que propende por el mejoramiento del bienestar de la comunidad, la creciente rentabilidad de sus accionistas y el continuo desarrollo de su talento humano.

*Visión:* Somos reconocidos como la empresa de gas natural líder en densificación de redes y servicio, con amplia cobertura nacional. Ofrecemos un producto y un servicio seguro, rápido y confiable, con alta satisfacción de nuestros usuarios, gracias al profesionalismo de nuestros

colaboradores y a la excelencia operacional de todos nuestros procesos.

Los objetivos de la organización se discriminan como viene:

- Cumplir con la promesa básica de prestación del servicio en máximo 20 días calendario.
- Cumplir con la normatividad técnica en todas las construcciones.
- Aumentar la densificación de redes en un 80 %.
- Cumplir con los requisitos contractuales, normas legales y otros requisitos aplicables vigentes.
- Garantizar la satisfacción continua de las necesidades de los clientes en un 100 %.
- Lograr la efectividad del programa de capacitación en un 80 %.
- Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos, y establecer los respectivos controles.
- Proteger la seguridad y salud de los trabajadores mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en

el Trabajo, acorde con los factores de riesgo identificados como prioritarios, con el fin de prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades laborales.

- Disminuir la contaminación ambiental y los efectos perjudiciales de las actividades productos y servicios.
- Conseguir que la calificación del mejoramiento de los procesos sea superior al 80 %.

### Formulación y análisis de la matriz POAM

Las oportunidades que más sobresalieron para la empresa están en los entornos económico, tecnológico y político, ya que, con el Contrato Plan para la Paz y el Posconflicto, suscrito entre la nación y el departamento de Caquetá, se abre la posibilidad de ingresar a nuevos municipios para llevar la tecnología de distribución de gas natural por redes a 12 municipios de la región, hecho que aumenta la productividad de la empresa.

Con respecto a las amenazas, la más importante corresponde a empresas o personas dedicadas

a la construcción de instalaciones o acometidas domiciliarias a precios más bajos, situación que incide negativamente en los ingresos de la empresa. Igualmente, en la ciudad de Florencia incide notablemente la temporada invernal, toda vez que esta impacta directamente en la vía de acceso al departamento y suscita dificultades en el tránsito vehicular, lo que puede derivar en el desabastecimiento de gas en la ciudad. La tabla 1 muestra la matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) de la empresa Alcanos, sucursal Florencia.

Tabla 1. Matriz perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Entorno	Variable	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Económico	Ampliación del servicio de gas para municipios del Caquetá.	X						X		
	Oferta-demanda.		X						X	
Político-legal	Ampliación de subsidios.		X					X		
	Otorgamientos de licencias.	X							X	
	Incentivo legal para el ingreso al mercado de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013).					X			X	
Sociocultural	Cambios de las necesidades y gustos de los consumidores.					X			X	

<i>Tecnológico</i>	Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos.	X		X
	Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas.		X	X
<i>Geográfico</i>	Crecimiento urbanístico.	X		X
<i>Ambiental</i>	Desabastecimiento de gas por cambios climáticos.		X	X
	Impactos ambientales.	X		X

Fuente: elaboración propia

### Formulación y análisis de la matriz EFE

Esta matriz resume y evalúa las oportunidades y amenazas más relevantes en el entorno de Alcanos. Presentó un resultado ponderado de 3,269, lo que significa que la empresa se encuentra con una situación favorable a nivel externo. Sin

embargo, debe trabajar para superar amenazas como el uso de energías alternativas, el cambio climático, características geográficas de la región y mercados de otros competidores. La tabla 2 muestra la matriz EFE de la empresa Alcanos.

**Tabla 2.** Matriz de evaluación de factores externos de la empresa Alcanos (MEFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Ampliación del servicio de gas para municipios del Caquetá	0,4	4	1,6
Oferta-demanda	0,04	2	0,08
Ampliación de subsidios.	0,05	3	0,15
Otorgamiento de licencias.	0,1	4	0,4
Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos.	0,04	3	0,12
Crecimiento urbanístico	0,02	2	0,04
Impactos ambientales.	0,03	3	0,09
<b>Amenazas</b>			
Incentivo legal para el ingreso al mercado de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013).	0,03	3	0,09

Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas.	0,2	3	0,6
Cambios de las necesidades y gustos de los consumidores.	0,03	3	0,09
Desabastecimiento de gas por cambios climático	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,269</b>

Fuente: elaboración propia

### Formulación y análisis de la matriz de perfil de capacidades internas (PCI)

En cuanto a esta matriz, para la empresa Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. se observa que presenta fortalezas en cuanto comunicación y el control gerencial. Por su parte, la filosofía empresarial responde a la tecnología cambiante. En cuanto a la toma de decisiones, existe interacción entre los directivos. Así mismo, el talento humano es esencial para Alcanos, pese a que existen debilidades como el ausentismo de los empleados, la baja motivación del talento humano –en gran parte, causado por el nivel de remuneración– y la falta de índices de desempeño.

Por otra parte, se percibieron también fortalezas como el alto nivel de experiencia técnica, respuesta al excelente plan de capacitación establecido por la organización. Así mismo, desde una

perspectiva competitiva, se estableció que la empresa es fuerte por su calidad y exclusividad en el producto. En el momento de analizar las debilidades de Alcanos, se encuentra que el nivel de participación en el mercado es bajo porque no aprovecha al máximo su ventaja competitiva.

Finalmente, en la capacidad financiera existen debilidades muy importantes: el endeudamiento financiero alto y la imposibilidad para competir con precios. Desde la capacidad financiera, las principales fortalezas son: contar con los recursos para cubrir cualquier incidente, su alta rentabilidad y el retorno de la inversión. La tabla 3 muestra esta situación.

Tabla 3. Matriz de perfil de capacidades internas (PCI)

Clasificación	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad directiva									
Filosofía empresarial.	x						x		
Comunicación y control gerencial.		x						x	
Adecuada estructura organizacional.	x						x		

<b>Capacidad tecnológica</b>			
Nivel tecnológico.	x		x
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.		x	x
Sistemas de información.			x
<b>Capacidad de recursos humanos</b>			
Nivel de ausentismo.			x
Trabajadores pocos motivados.		x	x
Recursos humanos capacitados.		x	x
<b>Capacidad competitiva</b>			
Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	x		x
Programas de posventa.		x	x
Lealtad y satisfacción del cliente.		x	x
<b>Capacidad financiera</b>			
Indicador de liquidez.		x	x
Indicador de endeudamiento.		x	x
Indicador de rentabilidad.	x		x
Indicador de actividad.	x		x

Fuente: elaboración propia

### Formulación y análisis de la matriz (EFI)

Esta matriz permite resumir y evaluar las ventajas y desventajas más importantes de las áreas funcionales de Alcanos de Colombia. Tras la identificación y evaluación de las relaciones entre ellas, se obtuvo un resultado ponderado de 2,84. Esto significa que la empresa se encuentra en un estado positivo a nivel interno. Sin

embargo, debe trabajar para superar debilidades como la falta de motivación, los sistemas de información y los programas de posventa para que, a partir de sus fortalezas, pueda contrarrestar estas debilidades. La tabla 4 muestra la matriz de factores internos de la empresa.

**Tabla 4.** Matriz MEFI

<b>Factor interno clave</b>			
<i>Fortalezas</i>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Filosofía empresarial.	0,05	4	0,2
Comunicación y control gerencial	0,03	3	0,09
Adecuada estructura organizacional.	0,06	4	0,24
Nivel tecnológico.	0,05	3	0,15
Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	0,04	3	0,12
Recursos humanos capacitados.	0,03	4	0,12
Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	0,14	4	0,56
Lealtad y satisfacción del cliente.	0,04	3	0,12
Indicador de liquidez.	0,02	1	0,02
Indicador de rentabilidad.	0,05	3	0,15
Indicador de actividad.	0,04	2	0,08
<i>Debilidades</i>			
Sistemas de información.	0,03	1	0,03
Bajo nivel de ausentismo.	0,05	2	0,1
Trabajadores pocos motivados.	0,30	2	0,6
Programas de posventa.	0,04	2	0,08
Indicador de endeudamiento.	0,03	2	0,06
<i>Total</i>	<i>1</i>		<i>2,84</i>

Fuente: elaboración propia

## Análisis estratégico matriz DOFA

Tabla 5. Matriz DOFA

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de servicio de gas para municipios del Caquetá</li> <li>Oferta-demanda</li> <li>Ampliación de subsidios</li> <li>Otorgamientos de licencias</li> <li>Redes inteligentes de distribución de empresas de servicios públicos</li> <li>Crecimiento urbanístico</li> <li>Impactos ambientales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Incentivos legítimos para ingresar a los mercados de otros competidores para la construcción de acometidas (Res. 123 de 2013)</li> <li>Disminución del consumo o pérdida de competitividad por energías alternativas</li> <li>Cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores</li> <li>Desabastecimiento de gas por cambios climáticos</li> </ol>
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>Filosofía empresarial</li> <li>Comunicación y control gerencial</li> <li>Adecuada estructura organizacional</li> <li>Nivel tecnológico</li> <li>Nivel de coordinación e integración con otras áreas</li> <li>Recursos humanos capacitados</li> <li>Fuerza del producto, calidad, exclusividad</li> <li>Fidelización y satisfacción del cliente</li> <li>Indicador de liquidez</li> <li>Indicador de rentabilidad</li> <li>indicador de actividad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de información</li> <li>Bajo nivel de ausentismo</li> <li>Trabajadores pocos motivados</li> <li>Programas de posventa</li> <li>Indicador de endeudamiento</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

## Estrategias (DO, FO, FA, DA)

Tabla 6. Matriz Estratégica

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
<p>(F3, F7, F10, O1) Establecer plan de inversión y crecimiento de números de conexiones para los sectores residenciales y comerciales, con el fin de gasificar a 12 municipios del norte y sur del Caquetá.</p>	<p>(D3, O1) Gestionar convocatorias internas que permitan al empleado ascender a cargos mejor remunerados, y que fomenten el crecimiento profesional a partir de la expansión de la empresa por su instalación en nuevos mercados.</p>
<p>(F7, O3, O6) Penetración en sectores de bajos ingresos con programas de incentivos y subsidios mediante alianzas estratégicas con el Estado.</p>	<p>(D4, O4) Realizar actividades de acompañamiento y seguimiento al usuario que permitan aprovechar de la mejor manera los beneficios y cualidades del uso del gas natural, y crear valor a la compañía por ser la única constituida legalmente para brindar este servicio en el municipio de Florencia.</p>
<p>(F4, O2, O5) Aplicar programas para el mejoramiento del servicio al tomar como herramienta fundamental la tecnología de punta, que conlleve la efectividad operativa e innovación y aumente la demanda de gas natural.</p>	<p>(D1, O2, O7) Iniciar programas de publicidad a través de las redes sociales que permitan aumentar la demanda de nuevas instalaciones, de consumo y de una visión positiva frente al producto (recordar que es la energía de menor impacto ambiental).</p>
Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>(F6, A1) Diseño de un plan de promoción para los precios en conexiones internas que garantice un servicio con recursos humanos idóneos y competentes y que permita al usuario solicitar el servicio directamente a Alcanos de Colombia.</p>	<p>(D2, D3, A1) Implementar un plan motivacional y de incentivos basado en los resultados y antigüedad, con el propósito de mejorar el sentido de pertenencia con la empresa y que sus acciones sean acordes con los objetivos propuestos.</p>
<p>(F7, F10, A4) Plantear un plan operativo y de inversión que acceda la interconexión de la tubería de gas desde el municipio de Hobo a la ciudad de Florencia, con el fin de prestar un servicio sin interrupciones.</p>	<p>(D4, A1, A2) Potenciar el área de ventas que permita atraer nuevos clientes y fidelizarlos con las ventajas que se obtienen con la utilización del gas natural.</p>
<p>(F10, F4, A2) Diseñar una estrategia de mercadeo a largo plazo que desarrolle la innovación de nuevos productos para hacer más reconocida la empresa en nuevos mercados, y que tenga en cuenta los constantes cambios del entorno.</p>	

Fuente: elaboración propia



Tabla 7. Plan estratégico

Problema	Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsable
Baja participación en el mercado y desaprovechamiento de los bajos costos de la materia prima; capacidad técnica de los empleados; la innovación y la calidad del producto.	Ampliar la producción y consolidar a la empresa Alcanos de Colombia a nivel regional como única en la distribución y comercialización de gas natural.	Establecer un plan de inversión y crecimiento de números de conexiones para los sectores residenciales y comerciales, que buscará gasificar a 12 municipios del norte y sur del Caquetá.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor inversión en el área de producción y operaciones.</li> <li>• Identificar las áreas prioritarias a construir que posibiliten realizar procesos con mayor eficiencia y con los permisos necesarios.</li> <li>• Elaborar el diseño una vez priorizadas las áreas a ampliar.</li> <li>• Contratación y ejecución de la obra en un mínimo de tiempo.</li> </ul>	<p>Área de proyectos y compras.</p> <p>Área de contratación.</p> <p>Área de administración financiera.</p> <p>Área de comercialización.</p>
Poca motivación del personal que conforma la empresa, principalmente por la inexistencia de sistemas de incentivos monetarios y para la formación profesional que permitan acceder a cargos mejor remunerados.	Gestionar e implementar los elementos necesarios que permitan motivar a los empleados a partir de su buen desempeño en sus funciones y reconocimiento a su crecimiento profesional.	Realizar un estudio de clima organizacional que permita mejorar el ambiente laboral de los colaboradores, administrativos, técnicos y operativos, para lograr mayor experticia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de formación que permita una mejor habilidad en las competencias laborales; de este modo, la empresa gana un talento humano más preparado y comprometido con el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Realizar reconocimiento de los logros por medio de incentivos económicos y no económicos.</li> <li>• Generar el escalonamiento de los empleados a nivel organizacional y mayor confianza de los empleados hacia la empresa.</li> </ul>	<p>Gestión humana.</p> <p>Comité de convivencia laboral.</p>

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones y discusión

Esta empresa llegó al territorio caqueteño en el 2008 y ha logrado un crecimiento estable, pues no ha sabido aprovechar sus ventajas competitivas para expandirse más en el territorio y potenciar la calidad en la presentación del servicio, con lo que se consolidaría definitivamente en el mercado. Después de realizar el diagnóstico externo, se establece que Alcanos cuenta con varias oportunidades, entre las que sobresale la posibilidad de ampliar el servicio de gas domiciliario para la totalidad de los municipios de Caquetá. Al respecto, el Conpes 3893 de 2017, con relación al contrato entre el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el departamento de Caquetá, aprobó los proyectos para afrontar el posconflicto. Dentro de ellos se encuentra la implementación de programas para la masificación del servicio de gas domiciliario a través de redes físicas en doce municipios del departamento de Caquetá (acometidas internas).

Así mismo, está la implementación de tecnología de punta, como las redes inteligentes de distribución de servicios públicos -Intelligent Utility Distribution Networks (IUDN)-. Con esto, según Moreno (2018), se lograría la "lectura automática de medidores, tarifas por tiempo de uso, programas de conmutación, detección automática de cortes, alarmas contra incendios y de seguridad, acceso de banda ancha" (p. 6), lo que, a su vez, garantizaría un mejor servicio a los usuarios.

Como mayor amenaza se encuentra la escasez del servicio de gas domiciliario en tiempos de lluvia en la región y en los paros, fenómenos que afectan a la empresa y sus usuarios, pues el servicio no puede prestarse de forma regular, ya que el producto es ingresado desde el interior del país. En efecto, estas inconsistencias causan inconformismo y golpean la imagen corporativa.

A nivel interno de la empresa, se establece que las fortalezas y debilidades para Alcanos se encuentran en la fuerza del producto, calidad y exclusividad. Alcanos de Colombia está altamente comercializada y es el único distribuidor de gas natural en la ciudad de Florencia. Así mismo, la empresa prioriza brindar productos exclusivos y de alta calidad, con especial énfasis en mantener un alto nivel de calidad en el servicio.

Otra debilidad latente es la falta de seguimiento al cliente, lo que no permite conocer sus inquietudes e insatisfacciones. Sin esta información no se puede saber qué debe mejorar la empresa. Esta situación se agrava si no se atiende a tiempo al cliente, quien, en breve, no estará conforme con la empresa; por lo tanto, es pertinente instaurar un programa de posventa. Las empresas que brindan servicios de esta manera brindan confianza a los compradores y respaldan sus decisiones al ofrecerles diferentes servicios -además de que es una excelente manera de fidelizar a los clientes y abrir la posibilidad de adquirir nuevos-.

Desde la perspectiva de la matriz DOFA, se diseñaron once estrategias clave para Alcanos de Colombia, entre las que se destacan: establecer planes de inversión y crecimiento que le permitan mayor presencia en el mercado regional; llegar a los doce municipios donde aún no ha incursionado; aumentar la cantidad de usuarios y, con ello, los ingresos de la empresa. Igualmente, se presenta como estrategia realizar el estudio para la interconexión del gas desde el municipio de Hobo (Huila), con el fin de mitigar los problemas de transporte del gas en épocas de lluvia -cuando se presentan cierres de la carretera que comunica al Caquetá con el Huila que causan desabastecimiento del producto y el consecuente racionamiento o suspensión del servicio-.

## Referencias

- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2017). *Documento Conpes 3893: Contrato para la paz de la nación con el departamento del Caquetá*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Contratos%20Plan/Contratos%20Paz/Evaluaciones%20Mediano%20T%C3%A9rmino/Evaluacio%CC%81n%20mediano%20te%CC%81rmino%20Caqueta%CC%81.pdf>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762013000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007)
- Gómez, C., Sánchez, V. y Rincón, M. (2015). Análisis del sistema institucional de evaluación de estudiantes: el caso de la IE Nueva Jerusalén. *Cultura Educación y Sociedad*, 6(2), 139-157.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Morales, J. y Acevedo, Z. (2019). *Elaboración de un plan estratégico que permita optimizar la gestión de la Planta de Revisiones Técnicas Revicar de la ciudad de Trujillo - 2019* [trabajo de grado]. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5749/1/RE\\_ADMI\\_JOSELYN.MORALES\\_ZANY.ACEVEDO\\_PLAN.ESTRATEGICO\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5749/1/RE_ADMI_JOSELYN.MORALES_ZANY.ACEVEDO_PLAN.ESTRATEGICO_DATOS.PDF)
- Medina, A. (2017). *Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica* [tesis de maestría]. Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, L. (2018). *Modelos de regulación de gas natural* [recurso en línea]. Recuperado de <https://boletinmineroenergetico.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/sites/14/2018/08/Modelos-de-Regulaci%C3%B3n-de-Gas-Natural-.pdf>
- Negrete, C. (2018). *Diseño de plan estratégico corporativo para aplicar en la empresa Neplast C. A* [trabajo de grado]. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27218/1/TUTOR.ZAMBRANO%20MOREIRA-%20CARLOS%20NEGRETE.pdf>
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill. Recuperado de [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)
- Serna, H. y Díaz, A. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. Diagnóstico estratégico* [recurso en línea]. Recuperado de [https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico\\_estrategico.pdf](https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf)
- Torres, D. y Daza, D. (2012). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda* [recurso en línea]. Recuperado de [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf)



.....

# Pautas para publicar en *Negonotas Docentes*

---

*Revista de la Escuela de Ciencias Administrativas  
y del Área Transversal Sociohumanística*

*Negonotas Docentes* es una revista científica que divulga la producción local e internacional, en español y en inglés, en los campos de las Ciencias Sociales y las Ciencias Administrativas, desde una mirada interdisciplinar y a partir de propuestas metodológicas rigurosas e innovadoras. Su periodicidad es semestral, se publica en línea al final de cada periodo, y presenta artículos de investigación, revisión o reflexión.

De acuerdo con la clasificación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), su área científica es Ciencias Sociales e Interdisciplinariedad (identificada con el código 5.I).

## Tipología de artículos (según Colciencias):

- Artículo de investigación científica y tecnológica: documento que presenta de manera detallada los resultados originales de un proyecto de investigación. La estructura por lo general utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y discusión.
- Artículo de reflexión: documento que presenta resultados de investigación, desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- Artículo de revisión: documento que surge de una investigación en la que se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones, publicadas o no, sobre un campo en ciencia o tecnología con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar un cuidadosa revisión bibliográfica.

## Revisión y ajustes

Los artículos que cumplan con las especificaciones y satisfagan los criterios establecidos por el Comité editorial serán preseleccionados. Para lograr que el documento sea finalmente seleccionado y publicado, el autor tendrá que ajustarse al tiempo que los editores de *Negonotas Docentes* consideren prudente para que haga cambios pertinentes al escrito y luego lo retorne con sus respectivas modificaciones, si así se llegare a necesitar. El envío del texto y de la cesión de derechos implican la aceptación del Reglamento de Publicaciones de la Dirección Nacional de Investigaciones.

## Pautas de presentación

Los artículos deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Extensión entre doce (12) y quince (15) páginas (6000 palabras aproximadamente, esto incluye los pies de página y referencias).
- Ser entregado en formato Word, tamaño carta, márgenes de 2,54 cm, espacio y medio de interlineado, letra Times New Román 12 puntos.
- Tener el título y un resumen en español o en el idioma escrito y en inglés.
- El resumen o abstract, sin superar las 150 palabras, debe describir la esencia del artículo.
- Tener entre tres y seis palabras clave en el idioma en que esté escrito y en inglés. Se sugiere que estas coincidan con el Tesouro Unesco.
- Los datos académicos del autor y su filiación institucional deben ser anexados en otro archivo Word.
- Todos los cuadros, gráficas, diagramas y fotografías serán denominados “figuras”, las cuales deben ser insertadas en marcos o cajas de línea delgada, numeradas, en orden ascendente, e identificadas y referenciadas en el texto mediante un pie de foto. Estas deben ser enviadas en formato .jpg o .tiff de alta resolución, es decir, de 300 pixeles por pulgada (ppp).
- Todos las figuras representadas por mapas deben estar: (1) enmarcadas en una caja de línea delgada, (2) estar geográficamente referenciadas con flechas que indiquen latitud y longitud o con pequeños insertos de mapas que indiquen la localización de la figura principal, y (3) tener una escala en km.
- El autor debe emplear los pies de página estrictamente en los casos en los que desea complementar información del texto principal. Los pies de página no se deben emplear para referenciar bibliografía o para referenciar información breve que puede ser incluida en el texto principal. Se exceptúan aquellos casos en los que el autor desea hacer comentarios adicionales sobre un determinado texto o un conjunto de textos alusivo al tema tratado en el artículo.
- Cumplimiento de las normas APA sexta edición.

## Parámetros para la presentación de reseñas

Las reseñas deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Extensión entre tres (3) y cinco (5) páginas.
- Ser entregada en formato Word, tamaño carta, márgenes de 2,54 cm, espacio y medio de interlineado, letra Times New Román 12 puntos.
- Los datos académicos del autor y su filiación institucional deben ser anexados en otro archivo Word.

**NEGO**  
←————→  
**NOTAS** Docentes

# NEGO NOTAS

Docentes

1. Condiciones iniciales de la alcaldía de Cácuta para la gestión de proyectos que fomenten el comercio campesino

2. Gestión del Conocimiento: habilitadores de ecosistemas empresariales cambiantes

3. Mas allá del crecimiento económico: superar el conflicto armado y las instituciones extractivas

4. El pensamiento creativo como herramienta en el *design thinking*

5. Análisis estratégico: caso de estudio centro operativo Alcanos de Colombia S. A. E. S. P. sede Florencia (Caquetá)