



# D pensamiento *Udecino*



**UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA

ISSN: 2382-4905  
Edición No. 1

Vigilada  
Mineducación



**D**  
**ensamiento**  
*Udecino*

### ***Información de Directivas***

**Félix Rojas Bohórquez** Decano Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables.

**Juan de Jesús Rojas** Director Programa Administración de Empresas - Extensión de Facatativá.

**Cesar Alberto Wilches** Director Programa de Contaduría Pública - Extensión de Facatativá.

ISSN: 2382-4905

### ***Pensamiento Udecino***

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables  
Administración de Empresas.

### ***Director***

**Juan de Jesús Rojas** Master en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información

### ***Director Editorial***

**Dairo Antonio Muñoz** Magister Habilidades Directivas, Negociación y Comunicación.

### ***Comité Científico***

**Benjamín Andrés Manjarrés Zárate** **Presidente**  
Magíster en Administración de Organizaciones.

**Armando Piraquive Cortés** Magíster en Administración.

**Luis Carlos Narvaez** Posdoctorado en Gobernabilidad, Pobreza y Desarrollo Social.

**Susana Castrogiovanni** Doctora en educación ambiental para el desarrollo sustentable.

### ***Comité Editorial***

**Richard Fajardo** **Presidente**  
Magíster en Relaciones y Negocios Internacionales.

**Cesar Augusto Giraldo** Doctor en Ciencias Económicas y Administrativas.

**Oswaldo Vanegas Florez** Magíster en Administración de Organizaciones.

**Odair Triana Calderon** Master en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos.

**Alfonso Gonzales** Magíster en Administración de Organizaciones.

### ***Asesor de la publicación***

**Francisco Zipasuca** Magíster en Educación.



# *Editorial*

---

Para la Facultad de Ciencias Empresariales, Económicas, Administrativas y Contables, de la Universidad de Cundinamarca es grato presentar el primer número de la nueva revista Pensamiento Udecino. El contenido que hoy presentamos abarca variados temas y tipologías de artículos, es así como se publican resultados de investigación del grupo DEMCUN respecto a la caracterización de importantes sectores estratégicos que contribuyeran al desarrollo social, económico, empresarial de la provincia; hasta las contribuciones de docentes con artículos de revisión de temas en referencia a las finanzas en las organizaciones y su aporte fundamental en la sociedad, o aportes como el liderazgo e identificación de la marca personal de los estudiantes de administración de empresas, desarrollado por el semillero Sinergia Empresarial del grupo de investigación Organicemos. Por lo anterior es de recalcar que la publicación tiene como principal objetivo, divulgar la producción investigativa de docentes y estudiantes, pero hoy, la publicación toma una nueva ruta como resultado de las disertaciones que se suscitan en los espacios académicos y que conjugan el quehacer del docente en el aula de clase con las directrices nacionales que en materia de investigación se emiten permanentemente.

Hoy inicia un nuevo aire para la publicación, la cual está diseñada bajo el modelo propuesto en el plan rectoral por lo que sin distinción alguna están todos cordialmente invitados a publicar sus resultados de investigación.

**Félix Rojas Bohórquez.**

Decano Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

# ***Tabla de contenido***

---

Estado del arte de los procesos de gestión humana en las pequeñas y medianas empresas de los municipios de Facatativá, Madrid, Funza y Mosquera _____	<i>1</i>
Estrategia Competitiva frente al manejo de costos de producción en las PYMES panaderías del municipio de la Vega Cundinamarca _____	<i>10</i>
La reforma agraria en el posconflicto _____	<i>23</i>
Estudio comparativo de las cadenas productivas alimentarias de la provincia sabana occidente de Cundinamarca _____	<i>32</i>
Sectores estratégicos de los cuatro principales municipios que componen la región de sabana de occidente, Facatativa, Funza, Madrid y Mosquera. _____	<i>48</i>
La Programación Neurolingüística como recurso didáctico en el aula virtual _____	<i>60</i>
Las finanzas en las organizaciones y su aporte fundamental en la sociedad _____	<i>65</i>
Liderazgo e identificación de la marca personal de los estudiantes de Administración de empresas, primer periodo académico 2016, extensión Facatativa - UDEC. _____	<i>75</i>
Política Editorial _____	<i>81</i>
Guía para Autores _____	<i>82</i>



# Estado del arte de los procesos de gestión humana en las pequeñas y medianas empresas de los municipios de Facatativá, Madrid, Funza y Mosquera

Alfonso Gonzalez Castillo  
[alfonsogonzalez5022@yahoo.com](mailto:alfonsogonzalez5022@yahoo.com)<sup>1</sup>

## Resumen:

Los directores de gestión humana en las organizaciones deben fomentar el compromiso de los empleados con la dirección estratégica de las empresas y procurar por que los valores sean el eje de la gestión, a la vez formar líderes para el futuro y transformarlos en agentes de cambio. La gestión de carrera y sucesión están cada vez más ligadas a la conformación del capital humano lo cual conduce a evaluar dos estrategias: la primera la de reducción de costos y la segunda en la generación de mayor volumen de negocios por la captación de clientes o aumento de la cuota de mercado mediante la contratación de colaboradores con las competencias necesarias para lograr la eficiencia empresarial en las organizaciones de Sabana Occidente.

El presente documento es el resultado del acompañamiento y dirección a un trabajo de un grupo de estudiantes del semillero de investigación GEICAEC de la Universidad de Cundinamarca - extensión Facatativá - conscientes de las necesidades de gestionar procesos de gestión humana por competencias se adelantó el trabajo de *Estado Del Arte De Los Procesos De Gestión Humana* en las empresas de Sabana Occidente desde el punto de vista de las competencias en las pequeñas y medianas empresas de los municipios de Funza, Mosquera, Madrid y Facatativá con el fin de identificar las necesidades de reclutamiento, selección, inducción, planes de carrera y sucesión para proponer soluciones que garanticen la gestión eficiente de las empresas.

## Palabras clave

Competencias laborales, talento humano, gestión humana, gerentes de talento humano.

## Introducción.

El reconocimiento de la importancia del capital humano para el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el talento humano, ha ocupado la atención de los directivos de las organizaciones hasta el punto de considerarlo tema relevante dentro de la dirección estratégica, por tratarse del recurso más importante para la empresa.

La gestión del talento humano es considerada como una prioridad crítica por las

empresas de cara a enfrentar los nuevos retos de la globalización, no sólo en Colombia sino internacionalmente. Las empresas de Sabana Occidente se enfrentan a un mercado laboral escaso de prospectos preparados en el campo de las competencias lo cual dificulta el logro de los objetivos en términos de competitividad empresarial.

## Metodología

---

<sup>1</sup> Docente Tiempo completo de la Universidad de Cundinamarca –Extensión Facatativá Administrador de Empresas, Magister en Administración de Organizaciones.

El Grupo De Estudio E Investigación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables "GEICAEC" de la universidad de Cundinamarca extensión Facatativá; observó que existen falencias en lo referente a los procesos de *gestión humana* en las empresas del Occidente de Cundinamarca; lo cual los motivó a realizar la presente investigación con el fin de hacer propuestas para que los empresarios apliquen los Procesos De Gestión Humana Por Competencias para lograr competitividad en los contextos: locales,

nacionales e internacionales. Por lo tanto se seleccionaron las empresas de las ciudades más representativas de Sabana Occidente las cuales son: Facatativá, Funza, Mosquera y Madrid. Se calculó una muestra representativa de 280 empresas tanto comerciales, industriales y de servicios, y se adelantaron los estudios estadísticos que condujeron a la presentación del presente trabajo.

### Resultados de la investigación

Tabla .1 Identificación del grado de influencia que tienen en el logro del proceso de selección y reclutamiento exitosos para el personal de nuevo ingreso a la empresa

GRADO DE INFLUENCIA	No influye	Poco influye	Influye medianamente	Influye	Influye Fuertemente	Total
CONCEPTO 1						
Identificación del talento a través de la evaluación del desempeño	82	67	58	45	28	280
Porcentaje	29%	24%	21%	16%	10%	100%

Se observa que la identificación del talento a través de la evaluación del desempeño no tiene mayor influencia en el proceso de selección y reclutamiento para el personal de nuevo ingreso representado en 82 empresas que equivalen al 29% del total encuestado. Para el 24% de las empresas consideran que poco influye ya que carecen de medios tecnológicos para levantar la información confiable con el fin de incluirlos en los procesos de selección y reclutamiento.

De las 58 empresas que representan el 21% consideran que medianamente tiene influencia la evaluación del desempeño ya que cuentan con una área de gestión humana que adelanta el proceso de reclutamiento y selección técnica que genera documentos tales como exámenes psicotécnicos y prácticos de conocimientos sobre el puesto de trabajo que van a desempeñar.

Existe influencia de la evaluación del desempeño en las medianas empresas que requieren de personal calificado por que

requieren de personal para realizar trabajos con mayor grado de complejidad y sofisticación en donde la calidad en la elaboración de los productos es representativa para mantener un volumen considerable de compradores que tienen un elevado nivel de confianza en las mercancías que ofrecen las empresas en el mercado. A éste concepto respondieron 45 empresas que representan el 16% del total encuestado. Las empresas ubicadas en las localidades en Funza, Mosquera y Madrid; en su gran mayoría son dedicadas a la

producción industrial; para el 10% de las empresas, la evaluación del desempeño influye fuertemente porque el personal de nuevo ingreso debe tener las competencias necesarias para responder a una demanda de bienes cada vez más exigente, selectiva y que encuentra en la competencia nuevas alternativas, de productos; por lo tanto la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para contratar personal eficiente y comprometido con los objetivos organizacionales.

Tabla 1.1 Identificación del grado de influencia que se tienen en el logro del proceso de selección y reclutamiento exitosos para el personal de nuevo ingreso a la empresa.

GRADO DE INFLUENCIA	No influye	Poco influye	Influye medianamente	Influye	Influye fuertemente	Total
CONCEPTO 1						
Identificación del talento a través de la evaluación del desempeño	82	67	58	45	28	280
Porcentaje	29%	24%	21%	16%	10%	100%

Las búsquedas en internet son la práctica más utilizada por los solicitantes de empleo y reclutadores para dar aviso a las nuevas posiciones. Tanto las empresas como los solicitantes desean encontrar el esquema más económico, rápido y potencialmente más efectivo. Hay decenas de empresas promotoras de empleo en la web que persiguen el contacto entre empresas y aspirantes a los trabajos que se ofrecen en Sabana de Occidente de Cundinamarca. Sin embargo, el 28% de las empresas no recurren a éste mecanismo porque son empresas pequeñas que contratan personal local por la facilidad de transporte y porque el nivel de ingresos no les permite desplazamientos a lugares de domicilio distantes al lugar de trabajo. De igual manera; las áreas de recursos humanos no cuentan con los medios tecnológicos, ni económicos para realizar las operaciones de gestión humana vía internet.

Los directores de las áreas recursos humanos de 72 empresas que constituyen

el 26%; consideran que poco influye el reclutamiento vía internet, prefieren colocar anuncios en otros sitios o buscan currículos basados en palabras clave, lo cual permite clasificar los candidatos dentro de una gran gama de ofertas de trabajo. Los expertos de personal consideran también que es una buena idea publicar ofertas de empleo de su empresa en instituciones educativas, sindicatos, agencias de empleo en donde es más probable que se congreguen los talentos específicos para los cargos ofrecidos por la empresa.

Los solicitantes de personal para los nuevos puestos de trabajo como empleadores, así como para captar talentos, consideran influencia mediana el reclutamiento vía internet; para lo cual 65 empresas que constituyen el 23% están haciendo uso de herramientas como las redes sociales para reclutar empleados. Los reclutadores se están uniendo a grupos que dirigen cierto tipo de profesionales y por consiguiente, las empresas están acudiendo

en masa a Facebook y otras redes sociales para crear sitios libres de reclutamiento, donde se ofrece información del puesto, muestran las características atractivas de la empresa, ofrecen asesoramiento para el puesto y publican noticias de la empresa.

Las empresas que constituyen el 4% equivalente a 12 empresas las cuales recurren a desarrolladores de software para la búsqueda de talentos que pueden ser seleccionados como candidatos valiosos basados en la información de los blogs y demás sitios de las redes sociales.

Tabla 2. En la siguiente relación de actividades; identifique la importancia que tienen en el área de gestión humana para seleccionar a los empleados que ocuparán los nuevos cargos.

GRADO DE INFLUENCIA	No influye	Poco influye	Influye medianamente	Influye fuertemente	Total
ACTIVIDAD 1					
Eficiencia de personal demostrada con el uso eficiente de recursos					
TOTAL	82	68	69	45	280
PORCENTAJE	29%	24%	25%	16%	100%

El 29% de las empresas objeto de estudio, no generan índices de eficiencia del personal demostrado con el uso eficiente de los recursos de las empresas, por lo tanto consideran que ésta actividad no tiene mayor influencia en la selección de los empleados para los nuevos cargos. El 24% de las empresas encuestadas, afirman que se debe cambiar la forma de gestionar el talento debido al cambio generacional y a las nuevas tecnologías y el 69% considera necesario cambiar la estrategia para atraer y retener talento eficiente en el uso de recursos disponibles en la empresa. Parece por tanto, a pesar de estar convencidos de

que se debe cambiar; los empresarios no parecen estar tan seguros a la hora de definir qué camino aseguran el éxito de la implementación de una evaluación del uso racional de los recursos con que cuenta la empresa. Un 6% que representa 16 empresas consideran que se debe depositar confianza entre empleadores y empleados con el uso racional de los recursos mediante estrategias orientadas a atraer y retener el talento de los mejores profesionales y transformarlos en lealtad. Así factores tales como contratación y asensos facilitan las labores de gestión humana en las empresas.

En la siguiente relación de actividades; identifique la importancia que tienen en el área de gestión humana para seleccionar a los empleados que ocuparán los nuevos cargos

GRADO DE INFLUENCIA	No influye	Poco influye	Influye medianamente	Influye	Influye fuertemente	TOTAL
ACTIVIDAD 2						
Compromiso con la dirección para el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.						
TOTAL	38	44	58	73	67	280
PORCENTAJE	14%	16%	21%	26%	24%	101%

El reclutamiento para la organización tiene como objetivo conseguir una base adecuada de solicitantes o candidatos para un puesto de trabajo que servirá para la selección posterior del candidato ideal para la empresa. Según la presente investigación el 14% de las empresas consultadas que equivalen a 38; consideran que desde el

inicio del reclutamiento y selección no encuentran un compromiso con la dirección estratégica por que los candidatos no conocen la visión, visión y los valores con que se identifica la empresa. Por lo tanto consideran que no influye este concepto en la selección de empleados de nuevo ingreso.

Tabla N°. 3

Para el diseño de cargos y perfiles ocupacionales ¿cuál es el nivel que tienen las siguientes características para asegurar que los empleados tengan un desempeño sobresaliente y puedan garantizar resultados que estén acordes con el objeto social de la empresa.

RELEVANCIA	Totalmente no relevante	Poco relevante	Neutral	Relevante	Totalmente relevante	Total
CARACTERÍSTICA 1						
Aptitud innata, talento, destreza y capacidad que ostenta una persona para desempeñar un cargo						
TOTAL	13	47	56	82	82	280
PORCENTAJE	5%	17%	20%	29%	29%	100%

El crecimiento de las empresas en los campos nacional, internacional y global justifica que el mercado laboral se comprometa con la retención de los mejores empleados y éstos den lo mejor de sí mismos, es lo esencial.

Al respecto; 82 empresas consultadas las que representan el 29% consideran que cada empresa, tendrá la necesidad de identificar, incorporar, desarrollar y seguir diferentes talentos ya que los talentos se definen en términos de las necesidades

estratégicas de cada organización de las empresas del Occidente de Cundinamarca y por tanto el tipo de talento que cada empresa necesita desarrollar es diferente. Para estas empresas; es totalmente relevante que los empleados de nuevo ingreso y los que adelantan carrera dentro de la empresa o planes de sucesión tengan talento y destrezas y las capacidades necesarias para desarrollar las actividades que le asigne el área de talento humano. Para el diseño de cargos y perfiles ocupacionales las empresas, recurren a la

definición de competencias para cada área y cargo a fin de que el personal contratado pueda cumplir con las obligaciones asignadas por los directores de cada departamento o dependencia.

En contraste con 13 empresas consultadas, consideran no relevante esta característica por la forma de realizar el reclutamiento y selección del personal, éstas empresas recurren a las personas que soliciten trabajo y las empresas buscan la forma de acomodarlas a los diferentes trabajos mediante el ejercicio diario de las actividades a realizar, no hacen un diseño

de perfiles profesionales y son organizaciones que tienen un índice de rotación alto ya que los empleados cambian con facilidad de lugar de trabajo; a ésta característica hace referencia el 5% de las empresas.

Para el diseño de cargos y perfiles ocupacionales ¿cuál es el nivel que tienen las siguientes características para asegurar que los empleados tengan un desempeño sobresaliente y puedan garantizar resultados que estén acordes con el objeto social de la empresa?

RELEVANCIA	Totalmente no relevante	Poco relevante	Neutral	Relevante	Totalmente relevante	Total
CARACTERÍSTICA 2						
Conocimientos teóricos y prácticos relacionados con las actividades que van a desempeñar alineado con la empresa						
TOTAL	40	46	55	66	73	280
PORCENTAJE	14%	16%	20%	24%	26%	100%

El 26% de las empresas buscan profesionales con una sólida formación, con conocimientos teórico-prácticos para un determinado trabajo, pero no siempre son requerimientos prioritarios o excluyentes. La experiencia probada en las empresas de Sabana Occidente que realizan diseño de cargos y perfiles profesionales aseguran en los empleados desempeño sobresaliente que garanticen mejores resultados en los trabajos, adicionalmente la capacidad de comunicación, liderazgo y de trabajo en equipo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, las cualidades comerciales, la disposición a viajar y cambiar de residencia y la capacidad de compromiso son factores que inciden en los resultados acordes con el objeto social de la empresa.

Por lo tanto, el área de gestión humana no puede limitarse a establecer un papel funcional dentro de las organizaciones, sino que ha de adoptar un rol estratégico reclutando y seleccionando personas con conocimientos tanto teóricos como prácticos que se ajusten al diseño de cargos y perfiles ocupacionales elaborados por las empresas.

No todo es positivo en las empresas de Sabana Occidente; el perfil de los directivos de 40 empresas que representan el 14% consideran totalmente no relevante los conocimientos teórico-prácticos, porque ellos mismos no disponen de estas competencias, por lo tanto no las pueden exigir a los subordinados, éstos empresarios consideran que el aprendizaje en las empresas es suficiente para lograr los

resultados esperados. El 24% de las empresas consultadas consideran que los directivos de las empresas están de acuerdo

en que el principal activo de la empresa son las personas.

Tabla n° 4

De la siguiente escala de valores ¿cuál considera que tiene mayor relevancia para garantizar el cumplimiento de los objetivos del cargo, las responsabilidades asignadas y la normalidad vigente del reglamento de trabajo.

RELEVANCIA	Totalmente no relevante	Poco relevante	Neutral	Relevante	Totalmente relevante	Total
CONCEPTO 1						
Trabajo en equipo y cooperación.						
TOTAL	45	40	49	64	82	280
PORCENTAJE	16%	14%	18%	23%	29%	100%

El 29% de las empresas afirman que son conscientes de que el éxito de las empresas dependen en gran medida de la forma en que manejan los entornos de trabajo, donde los equipos pueden desarrollarse profesionalmente, donde cada día se deben enfrentar a nuevos retos, dar los mejores resultados y por lo tanto sienten agradados dentro del equipo. Es en éste aspecto que las áreas de Recursos Humanos hacen énfasis facilitando a los directivos la posibilidad de desarrollar la capacidad y la responsabilidad de organizar los equipos al máximo, no sólo en términos de competencias, sino de motivación y de compromiso con el entorno. Ese es el verdadero talento que requieren las empresas.

Al respecto 64 empresas que representan el 23% de las analizadas afirman que son conscientes de asumir el reto de conformar equipos de trabajo auto dirigidos que la empresa los valora como

Tabla 4.1

De la siguiente escala de valores ¿cuál considera que tiene mayor relevancia para garantizar el cumplimiento de los objetivos del cargo, las responsabilidades asignadas y la normalidad vigente del reglamento de trabajo

personas y no sólo como profesionales y que se les dedica tiempo a la evaluación objetiva para identificar necesidades de capacitación, de planificar su carrera profesional y favorecer a los trabajadores que adelantan planes de sucesión. La cooperación es factor importante en cada decisión y acción y cuando es necesario el equipo contribuye en la solución de los problemas presentando alternativas para lograr las metas propuestas por la dirección superior Al analizar las respuestas de 45 empresas con el equivalente a 16% se observa que no conforman equipos de trabajo; los empleados laboran en forma aislada. Los miembros de estos grupos de trabajo no poseen las habilidades necesarias para lograr buenos resultados de los proyectos y no son flexibles para poder trabajar en función de un objetivo durante un tiempo, así como cambiar de proyecto cuando la dirección superior así lo requiera.

RELEVANCIA	Totalmente no relevante	Poco relevante	Neutral	Relevante	Totalmente relevante	Total
CONCEPTO 2						
Confianza en sí mismo						
TOTAL	44	52	45	74	65	280
PORCENTAJE	16%	19%	16%	26%	23%	100%

La confianza en sí mismo gira en torno a los individuos y los equipos que desarrollan los proyectos en las empresas; son conscientes de que el plan estratégico y empresarial sólo es posible si se trabaja con las mismas metas y las mismas aspiraciones comunes; son los conceptos manifestados por 74 empresas que representan el 26% de las que son objeto de investigación. Este factor es relevante en el sentido en que cada persona dentro de la organización se identifica con la misión y visión de la organización y que su actuar llena las expectativas tanto personales como institucionales. Para los colaboradores de las empresas es importante contar con una organización que le permita alinear las actividades de formación y de experiencia laboral con las estrategias diseñadas por la empresa, desarrollar las competencias relevantes en profesionales, fortalecer el compromiso y genera las condiciones para desarrollar una cultura de confianza y compromiso consigo mismo y con la compañía.

### Discusión

De acuerdo con las teorías sobre el desarrollo del talento humano propuestas por

Martha Alles (2012); los empresarios de Sabana Occidente consideran que la evaluación del desempeño tiene significativa relevancia para el reclutamiento, selección, planes de carrera y de sucesión porque permite observar el comportamiento de los trabajadores para tomar decisiones sobre ascensos, salarios, políticas de capacitación y determinación del horizonte sobre el futuro de la empresa en términos de competitividad.

De acuerdo con la teoría propuesta por Martínez (2102) se observa la importancia que tiene para los empresario la definición de los perfiles profesionales para realizar la contratación del personal tanto para gerentes como para empleados de base; ya que el logro de los objetivos organizacionales no se alcanzan con los conocimientos teóricos y prácticos de los niveles tácticos y operativos; se requiere que los directivos cuenten con las competencias para liderar los grupos de trabajo con personal técnicamente seleccionado.

Con relación a las teorías de Bohlander (2013) se observa que los empresarios consideran que el liderazgo, la investigación, desarrollo y la innovación son fundamentales para que las empresas entren a competir en los ámbitos nacionales, internacionales y global, al no lograrse este propósito las empresas quedan renegadas a la producción y negociación de productos obsoletos por lo tanto de baja demanda.

### Conclusiones

Los procesos de Gestión Humana basados en competencias en las localidades de Funza, Facatativá, Mosquera y Madrid no se realizan de acuerdo con los estándares internacionales, lo cual no les permite desarrollar estrategias comparativas ni competitivas para participar en los mercados internacionales ni globales.

El capital humano es el recurso más representativo que tiene la empresa moderna, por lo tanto, es necesario que los gestores de talento humano realicen los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, planes de carrera y de sucesión de tal manera que aseguren altos niveles de

eficiencia y eficacia mediante la investigación, el desarrollo y la innovación.

Los directores de Recurso Humanos; deben asegurar el desarrollo del plan estratégico de las empresas mediante la selección de personal basado en competencias para que puedan ejecutar el proceso administrativo desde los puntos de vista de la planeación estratégica, táctica y operativa.

### **Bibliografía**

SNELL, BOHLANDER.  
Administración de Recursos Humanos, Ed.  
Cengage Learning. 2013

ALLES, Martha. Desarrollo del  
talento humano. Ed. Granica. 2012

DAFT, MARCIC. Introducción a la  
administración. Ed. Cengage Learning.  
2010

MARTINEZ, Carlos Eduardo.  
Administration de Organizaciones. Ed.  
Universidad Nacional de Colombia. 2012

# Estrategia Competitiva frente al manejo de costos de producción en las PYMES panaderías del municipio de la Vega Cundinamarca

Leonardo Lugo Martínez<sup>1</sup>, Oswaldo Vanegas Flórez<sup>2</sup>

## Resumen:

El siguiente trabajo consiste en mostrar la importancia de la estrategia para la competitividad y los aspectos que se deben considerar a la hora de establecer un lineamiento para aumentar la posibilidad de competir de forma altruista en un medio o ubicación económico determinado, como los son las PYMES panaderías en el municipio de la Vega Cundinamarca. Una estrategia competitiva sin duda alguna da herramientas para la competitividad, de esta forma se quiere dar a entender en la siguiente investigación y análisis a través de la recolección de información. Hoy en día las PYMES se constituyen en un factor dinamizador de la economía, ya que ocupan el 80% de los trabajadores colombianos y participan aproximadamente en un 25% del PIB, no obstante, se deben ir mejorando procesos y factores que les permitan ser más competitivas en el mercado. En el presente artículo se realiza una investigación para conocer la manera en que los empresarios (PYMES) de algunas panaderías en el municipio de La Vega (Cundinamarca), manejan los costos de producción generando con esto una ventaja competitiva en crecimiento y desarrollo de empresa. La investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva, no experimental y con diseño longitudinal. Se realiza en el municipio de La Vega Cundinamarca, y su objetivo es identificar el manejo de los costos de producción, encaminados a la competitividad regional. Para obtener los datos, se utiliza como instrumento, una encuesta estructurada dirigida a 23 empresarios pymes de panaderías locales.

**Palabras Claves:** Competitividad, estrategia, costos, producción, gastos.

## Abstract:

The scope of this paper , is to try the importance of competitiveness strategy and the important bearings in order to alignment to enhance the possibilities of competitive of a high manner to a determined way how is the PYMEs (bakeries) in La Vega Cundinamarca. Have a competitive strategy gives some different tools for competitiveness, on this way we want to present this research and analysis support it through data collection. Nowadays the PYMEs are a dynamic factor in the economy , occupying 80% of Colombian workers and involved about 25 % of PIB, However the processes will be improve enable them to be more competitive on the market. On this article there is an investigation to know how the PYMEs (bakeries) in La Vega Cundinamarca manage its production costs vis a vis generating a competitive business grow and development of it. The research design is a quantitative, descriptive, non-experimental and longitudinal. Taked it in La Vega Cundinamarca, and aims to identify the management of

---

<sup>1</sup>Administrador de Empresas, estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones-UNAD, Oficial Nacional de Administración y Finanzas, OCHA-Naciones Unidas, [diegolugomartinez@yahoo.com](mailto:diegolugomartinez@yahoo.com), teléfono celular No 311 854 9254.

<sup>2</sup>Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Costos y Presupuestos, estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones-UNAD; Docente Secretaria de Educación de Cundinamarca; Docente hora cátedra Universidad de Cundinamarca, [oswaldovanegas@gmail.com](mailto:oswaldovanegas@gmail.com), teléfono celular No 3114477307

production costs, aimed at regional competitiveness . To obtain the data, is used as an instrument, a structured questionnaire aimed at 23 local bakeries.

**Key words:** Competitiveness, strategy, costs, production, expenses.

### Marco Teórico

Las habilidades administrativas como el liderazgo, el mando, la comunicación verbal, el poder y la gestión, adquirieron relevancia con Pericles (450 a.c). En la época de Alejandro de Macedonia (330 a.c) el término se aplicaba para explicar habilidades en el uso de la fuerza, la forma de vencer al enemigo. Por eso se cree que el origen del término es bélico, tradicionalmente se utilizaba en el terreno de operaciones guerreras. Uno de los primeros escritos sobre estrategia que se conoce es el Arte de la Guerra por el ilustre filósofo SunTzu (500 a.c.), cuando planteó “Lo mejor de todo no es ganar cada batalla por la fuerza, sino hacer que el enemigo se rinda sin luchar. Así que el principio militar más alto de todos es superar al enemigo por la estrategia”.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1991).

“La estrategia en una organización es la encargada de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y ¿qué debería ser nuestro negocio? – (Druker, 1993).

“Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece una secuencia coherente de acciones a realizar, la estrategia ayuda a poner orden, asignar recursos y a anticipar cambios en el entorno” (Quinn, 1993).

“Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización y plantea la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en

el mercado de forma astuta, identificando anticipadamente la necesidad de cambio y la capacidad de adaptación a estos cambios”. (Davis, 1996).

La Gestión Estratégica Organizacional, basada en el “Poder de la Gente”, establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Es así como aparecen nuevos conceptos que no estaban dentro de la Planificación Estratégica tradicional, los cuales se han venido manejando por las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente; sin embargo, hay que tener presente, que los tiempos siguen cambiando a pasos más acelerados, por eso dichos conceptos entran a formar parte de la planificación. El primero, las estrategias de la organización son responsabilidad de cada Gerente, y el segundo los planes corporativos no son cuestión del poder central, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Una organización que únicamente reacciona a los cambios del entorno, apenas está sobreviviendo, pero, la organización que realiza procesos de anticipación, es realmente competitiva. Por ello, el autor, Joel Barker (1995) plantea tres elementos clave de la gestión estratégica para poder ser competitivos en la actualidad: Excelencia, Innovación y Anticipación.

La excelencia, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Partiendo de la base de que ya hay quien es excelente, cualquiera que quiera competir en una economía global,

tiene que estar por lo menos al nivel de la excelencia, de ahí en adelante solo queda el reto de superar los estándares calidad total y establecer la cultura del mejoramiento continuo, de ahí que la innovación, como lo afirma Barker, tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización.

PYMES-Colombia:

En la literatura se han encontrado diversos estudios sobre los factores internos que influyen en el éxito empresarial, la mayoría de ellos enfocados en las características, los antecedentes y los comportamientos de los empresarios. En esta investigación se hará una relación de estos factores con los recursos y capacidades que poseen las empresas y según la estrategia competitiva cómo influyen en el éxito empresarial.

Stuart y Abetti (1990) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa. Storey (1994) estudia el nivel de educación del empresario como una importante dimensión del éxito empresarial. Bruderlet *al.* (1992) defienden la importancia que para el éxito de la empresa tienen la educación, la experiencia general de trabajo y la experiencia en la industria del empresario. Peterson *et al.* (1983) estudian la relación entre el desempeño empresarial y la experiencia del empresario en la administración del negocio. Lee y Tsang (2001) confirman la importancia de la experiencia gerencial y la experiencia en la industria en el éxito empresarial. Roure y Keeley (1990) analizan la importancia de las características del equipo fundador y la selección de la estrategia en el éxito empresarial. Cooper *et al.* (1994) investigan la significación del capital humano en el desempeño organizativo. Miner (1995) y Bellu (1993) proponen cinco roles requeridos y cinco modelos de motivación en su teoría de motivación por la tarea. Larson y Clute (1979) encontraron que los empresarios y gerentes de pequeñas empresas otorgan mayor importancia a las habilidades técnicas que a las gerenciales. Ibrahim y Goodwin (1986) y Chaganti y Chaganti (1983) proveen evidencias empíricas acerca de que ciertos rasgos de la personalidad de los propietarios y gerentes de empresas, tales como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de

independencia, el manejo del tiempo, la confianza en sí mismo, la buena salud y la estabilidad emocional, tienden a influir en el éxito de los negocios. Baron (2000) confirma la relevancia de las competencias sociales (capacidad para interactuar con otros, capacidad para inducir reacciones positivas en otros, capacidad de persuasión, capacidad para sentirse comfortable en diferentes situaciones, habilidad para cambiar los puntos de vista o el comportamiento de otros), en el desempeño empresarial. Carsrud *et al.* (1989) y Sandberg y Hofer (1987) estudian el impacto de los comportamientos y las decisiones de los empresarios como factor fundamental del desempeño de la empresa.

Keasy y Watson (1991) y Storey (1985) afirman que existe una relación positiva entre el tamaño y el éxito de las empresas. Storey (1985) y Keasy y Watson (1991) parten de la importancia de la "salud financiera" de una empresa como base para obtener el éxito. Khan y Rocha (1982) identificaron cuatro principales "áreas problemáticas" en los pequeños negocios los cuales están relacionados con la experiencia gerencial: marketing, contabilidad, control de inventarios y gestión del flujo de caja. Steiner y Solem (1988) sugieren que las pequeñas empresas tienden a ser más exitosas cuando son bien gestionadas desde el punto de vista de la supervisión de personal, los procesos de manufactura, el marketing y el conocimiento del producto. Bourgeois y Eisenhardt (1988), Covin y Slevin (1989), Duchesneau y Gartner (1990) y Slevin y Covin (1990) indican que la estructura organizativa, los procesos y los sistemas de la nueva empresa están asociados con su desempeño.

"Costo, en un amplio sentido financiero, es toda erogación o desembolso de dinero (o su equivalente) para obtener algún bien o servicio. En este sentido hablamos del costo de un viaje, lo que cuesta una carrera universitaria, comprar un artículo, construir un edificio, fabricar un producto etc."(Bernard, Múnera 1985)

"Se define como costo de un bien, servicio o actividad el valor razonable en todos los conceptos o recursos requeridos para la elaboración o adquisición de un bien, para la prestación de un servicio o el desarrollo

de una actividad; dichos recursos se clasifican en los denominados elementos o componentes de los costos" (Aguirre 2004)

"Es un egreso en que se incurre de forma directa o indirecta por la adquisición de un bien o en su producción." (Gómez 2005)

"Los costos son, en general, aquella parte de las erogaciones que no necesariamente van a formar parte del estado de pérdidas y ganancias de ese mismo periodo, por cuanto pueden mantenerse en el balance durante un tiempo" (Burbano 2006)

El concepto de costo entonces se centra en todos los egresos, salidas o erogaciones de dinero que se hacen de forma directa o indirecta para la producción de un bien o la prestación de un servicio; se debe tener claro que los costos se dirigen de forma exclusiva a la producción o al servicio esto siempre y cuando se esté hablando de costos de producción.

En una organización empresarial, sin importar su tamaño o la actividad que realice, se debe contar con un proceso, área de la empresa o actividad contable que permita conocer el costo de un producto determinado. Es así como la contabilidad de costos aparece a modo de herramienta fundamental, que permite registrar de forma clara ordenada y sencilla todas las transacciones relacionadas con el costo de producción, distribución y financiamiento.

Con la identificación del costo de producción se facilita la asignación de un porcentaje de utilidad y por ende el precio de venta de cada unidad. La valoración de los inventarios es necesaria e importante para los empresarios ya que estos valores se registran en el balance general para identificar la situación financiera de la empresa y poder realizar análisis financieros, en cuanto a la rotación de inventarios o el porcentaje que se tiene para trabajar con estos activos corrientes.

La información de los costos de producción por sí sola, no es de gran relevancia, lo cual no la exime de ser manejada con cuidado, dado que, en un mundo globalizado como el actual, junto a las economías de mercado y la libre competencia por los precios, los clientes exigen mayor calidad por un menor precio de venta. Razón suficiente para

utilizar la información de los costos de producción como herramienta fundamental en los procesos de planeación para identificando, por ejemplo: la cantidad de materia prima a comprar, la mano de obra de contratar, los valores a pagar por conceptos de arriendo y servicios públicos, entre otros. Ya que tales costos en forma directa o indirecta recaen sobre el producto final y se requiere un eficiente control administrativo, para la toma de decisiones que permitan alcanzar las metas propuestas y llegar a ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

En cualquier proceso de producción, es sustancial identificar los componentes o elementos de los costos necesarios para obtener un producto determinado, entre los cuales se encuentran: materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación; una vez listo el producto, pasa a distribución y venta, lo que implica la participación de otras áreas de la empresa, que aportan a los procesos operacionales o de apoyo y que corresponden a gastos de administración, de ventas y financieros.

Es claro que para identificar el costo de producción se deben sumar los tres elementos de los costos, valor que son útiles para controlar los procesos de producción y para efectos contables ya que permite valorizar los inventarios en el caso que se almacenen los productos terminados o para conformar el costo de ventas en el estado de resultados cuando el producto es vendido (Burbano 2006).

Los procesos de apoyo se consideran como gastos y con mucha frecuencia tienden a confundirse los términos *costos* y *gastos*; pero a manera de aclaración, se pueden definir los gastos como los egresos de dinero que se destinan de forma exclusiva a procesos de apoyo como los de administración, ventas distribución y financieros.

Es importante clasificar e identificar los costos de producción y los gastos operacionales que si bien corresponden a la suma de los dos, permite identificar el costo total de un producto, es necesario diferenciarlos para desarrollar mejor los procesos de planeación y de control de cada uno de ellos.

Se puede definir sistema de costos, como el método que utiliza una empresa para registrar las actividades de costos y gasto incurridos en la fabricación de productos para la venta, de tal forma que sirva como herramienta para el mejorar la organización, planeación y control generando una oportuna toma de decisiones (Aguirre 2004), como afirma Porter (1998), “establece que tanto la efectividad como la estrategia son esenciales para un desempeño superior; una empresa puede superar a los rivales entregando mayor valor a sus clientes, creando un valor comparable a un menor costo o haciendo ambas cosas”.

Vale la pena decir que los costos son una herramienta esencial para los administradores y empresarios que de una u otra forman diseñan estrategias que les permiten ser más competitivos día a día, de tal manera su conocimiento y manejo llevan a minimizar los costos de producción y a estar en posibilidad de competir en el mercado al ofrecer al consumidor el artículo al más bajo precio posible.

### **Metodología**

La investigación se realizó bajo un enfoque metodológico cuantitativo ya que se recolectaron datos con base en la medición numérica de diferentes variables. Esto permite hacer un análisis estadístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), tendiente a establecer las estrategias competitivas, teniendo como referencia el manejo de los costos de producción en las panaderías PYMES del municipio de la Vega Cundinamarca.

Esta investigación corresponde a una forma no experimental, por lo que los cambios en la variable independiente ya ocurrieron, así que el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Por tanto, no se manipularon datos, ni hubo condiciones premeditadas en cuanto a la identificación de los costos de producción en las panaderías, solamente se observó cómo son manejados por los empresarios, se analizaron e identificaron las estrategias competitivas de cada uno.

El estudio fue descriptivo, ya que se buscó detallar las características y los rasgos más importantes del manejo de los costos de producción, mediante la recolección de datos que se obtuvieron a través de una encuesta. El diseño de la investigación fue transversal pues se recolectaron los datos en un solo momento en un tiempo único, con el fin de indagar sobre la estrategia competitiva frente al manejo de los costos de producción de pymes panaderías del municipio de La Vega (Cundinamarca).

La muestra del estudio correspondió a 23 panaderías pymes (base de datos secretaria de desarrollo económico del municipio de La Vega Cundinamarca 2012)

Debido a que la población es finita y es menor a treinta (30) no se aplicaron fórmulas estadísticas para encontrar la muestra; es decir que la investigación se realizó con el total de la población 23 panaderías PYMES a las cuales se les aplicó la encuesta como instrumento de investigación.

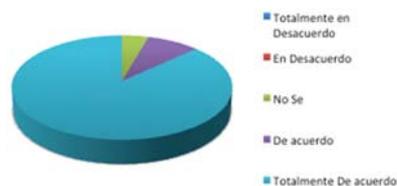
Para la valoración y estudio del instrumento a utilizar, se efectuó una prueba piloto el día sábado 19 de octubre de 2012 con cuatro encuestas. Esto permitió identificar términos a modificar, puesto que, al ser muy técnicos, los empresarios PYMES panaderos no entendían las preguntas y desde luego no podían responder; en atención a esta circunstancia se realizaron algunos ajustes al instrumento para proceder a sus aplicaciones.

El trabajo de investigación se desarrolló en las siguientes etapas: en la primera se consultó la base de datos de la secretaria de productividad y competitividad del municipio de la Vega Cundinamarca, la cantidad de empresas pymes panaderías registradas ante la cámara de comercio. En la segunda, se efectuó una visita a cada empresario donde se explicó el objetivo de la investigación, junto con la entrega de una encuesta para ser diligenciada.

La encuesta fue aplicada por los investigadores del 21 al 24 de octubre de 2013 utilizando la escala Lyker, además los datos obtenidos fueron procesados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

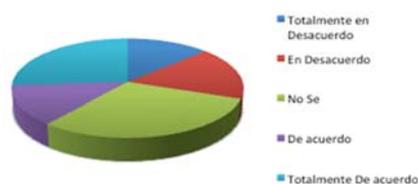
**Procesamiento de la información:**

Conoce cuáles de sus productos son los que más les gustan a sus clientes	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %	0 %
En Desacuerdo	0	0 %	0 %
No Se	1	4 %	4 %
De acuerdo	2	9 %	13 %
Totalmente De acuerdo	20	87 %	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100 %</b>	



Las respuestas al primer enunciado son: 87% identifica claramente el producto que más les gusta a sus clientes, 9% creen saber cuál es el producto que más les gusta y 4% no lo saben.

Identifica cual es el nivel de ventas de su competencia.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	13 %	13 %
En Desacuerdo	4	17 %	30 %
No Se	7	30 %	61 %
De acuerdo	3	13 %	74 %
Totalmente De acuerdo	6	26 %	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100 %</b>	



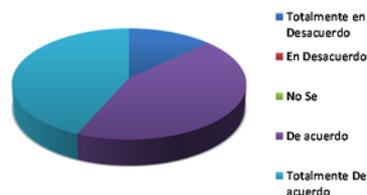
En el segundo enunciado, 30% no conoce los niveles de venta de su competencia, 26% los conocen claramente, 17% no los identifica, 13% los conoce y el 13% no le da mayor relevancia a los niveles de ventas de los competidores.

Diseña estrategias de publicidad en su negocio.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	13 %	13 %
En Desacuerdo	0	0 %	13 %
No Se	0	0 %	13 %
De acuerdo	11	48 %	61 %
Totalmente De acuerdo	9	39 %	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100 %</b>	



Las respuestas al tercer enunciado son: 48% diseña algunas estrategias de publicidad, 39% diseña constantemente estrategias de publicidad y 13% no desarrolla ninguna estrategia de publicidad.

Realiza estrategias de ventas.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	3	13 %	13 %
En Desacuerdo	0	0 %	13 %
No Se	0	0 %	13 %



De acuerdo	10	43 %	57 %
Totalmente De acuerdo	10	43 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

Los datos correspondientes al cuarto enunciado muestran, que el 43% diseña algunas estrategias de ventas, el 43% diseña constantemente estrategias de ventas y el 13% no desarrolla ninguna estrategia de ventas.

Identifica los elementos de costos de producción.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	1	4 %	4 %
En Desacuerdo	0	0 %	4 %
No Se	1	4 %	9 %
De acuerdo	6	26 %	35 %
Totalmente De acuerdo	15	65 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

En el quinto enunciado es claramente observable que 65% identifica plenamente los elementos de los costos de producción, 26% los identifica, 4% no los conoce y 4% no identifica los elementos de los costos de producción.

Estandariza los procesos de producción de cada uno de los productos	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	1	4 %	4 %
En Desacuerdo	2	9 %	13 %
No Se	2	9 %	22 %
De acuerdo	3	13 %	35 %
Totalmente De acuerdo	15	65 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

Para el sexto enunciado los resultados son: 65% estandariza todos los procesos de producción, 13% estandariza algunos procesos, 9% estandariza pocos procesos de producción 9% no sabe estandarizar un proceso de producción y 4% nunca a estandarizado un proceso de producción.

Realiza registros mediante una hoja de costos.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	4	17 %	17 %
En Desacuerdo	3	13 %	30 %
No Se	1	4 %	35 %
De acuerdo	6	26 %	61 %
Totalmente De acuerdo	9	39 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

En el séptimo enunciado, los datos arrojados corresponden a un 39% que realiza registro en una hoja de costos, 23% algunos registros, 17% no realiza registros, 13% pocos registros y 4% no sabe que son los registros en hoja de costos.

Calcula el precio de venta dependiendo de los costos de producción	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	2	9 %	9 %

En Desacuerdo	2	9 %	17 %
No Se	0	0 %	17 %
De acuerdo	10	43 %	61 %
Totalmente De acuerdo	9	39 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

Para el octavo enunciado, 43% calcula algunos el precio de venta dependiendo de los costos de producción, 39% calcula todo el precio de venta dependiendo de los costos, 9% calcula poco precio de venta y 9% calcula los precios dependiendo del mercado.

Diseña presupuestos de producción.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	0	0 %	0 %
En Desacuerdo	2	9 %	9 %
No Se	1	4 %	13 %
De acuerdo	3	13 %	26 %
Totalmente De acuerdo	17	74 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

En el noveno las respuestas son: 74% diseña constantemente presupuestos de producción, 13% diseña presupuestos, 9% diseña muy pocos presupuestos y 4% no sabe que son los presupuestos de producción.

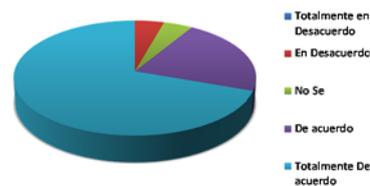
Separa los costos y gastos del negocio con los gastos personales.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	9	39 %	39 %
En Desacuerdo	1	4 %	43 %
No Se	0	0 %	43 %
De acuerdo	3	13 %	57 %
Totalmente De acuerdo	10	43 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

En el décimo enunciado se observa que: 43% separa los costos y gastos del negocio con los familiares, el 39% no separa los costos y gastos del negocio con los familiares, el 13% separa algunos costos y gastos y el 4% separa pocos costos y gastos familiares del negocio.

Registra diariamente las operaciones comerciales del negocio.	Número de Casos	%	% Acumulado
Totalmente en Desacuerdo	4	17 %	17 %
En Desacuerdo	4	17 %	35 %
No Se	0	0 %	35 %
De acuerdo	6	26 %	61 %
Totalmente De acuerdo	9	39 %	100 %
TOTAL	23	100 %	

Para el décimo primer enunciado los datos corresponden a: 39% registra completamente las transacciones comerciales del negocio, 26% realiza algunos registros, 17% realiza pocos registros y 17% nunca realiza registros de las operaciones comerciales del negocio.

Sabe cuántas unidades debe vender para que su negocio no pierda dinero.	Número de Casos	%	% Acumulado
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
<b>En Desacuerdo</b>	<b>1</b>	<b>4 %</b>	<b>4 %</b>
<b>No Se</b>	<b>1</b>	<b>4 %</b>	<b>9 %</b>
<b>De acuerdo</b>	<b>5</b>	<b>22 %</b>	<b>30 %</b>
<b>Totalmente De acuerdo</b>	<b>16</b>	<b>70 %</b>	<b>100 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100 %</b>	



En el décimo segundo enunciado, 70% identifica claramente cuantas unidades debe vender para no perder dinero, 22% las identifica, 4% poco las identifica y 4% no sabe cuántas unidades vender para que su negocio no pierda dinero.

### Discusión

Stuart y Abetti (1990) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa, los resultados en este campo, demuestran que el empresario conoce sobre los gustos y elecciones de los clientes, apoyando así la teoría de estos dos autores, donde afirman que este conocimiento hace parte del éxito de la PYME.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter, 1991). De acuerdo con la investigación, el conocimiento de la competencia no está siendo priorizado hacia el alcance de los objetivos en cuanto a estrategia competitiva se refiere, los resultados arrojan un alto desconocimiento de las ventas por parte de los competidores y no dan una mayor relevancia a este hecho. Sigue siendo perentorio e importante que los empresarios, continúen con la aplicación de estrategias competitivas, como la vigilancia tecnológica, para responder a los cambios que puedan incorporar sus competidores. Y así conocer de primera mano el volumen de ventas, las nuevas estrategias etc., lo cual les dará una visión holística del negocio, como también conocerán los puntos débiles y fuertes de la competencia con el fin de orientar sus esfuerzos comerciales a tal fin.

“Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, obtención de

control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización y plantea la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos y ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el mercado de forma astuta, identificando anticipadamente la necesidad de cambio y la capacidad de adaptación a estos cambios”. (Davis, 1996). Como lo afirma el autor, es necesaria la formulación y evaluación de las acciones que realizan los empresarios, en este sentido, los estudios hechos arrojaron un alto porcentaje de sensibilidad ante la inclusión en sus planes estratégicos la publicidad como medio para alcanzar mayores ventas dentro de sus negocios.

Una organización que reacciona a los cambios del entorno únicamente apenas está sobreviviendo, pero, la organización que realiza procesos de anticipación es realmente competitiva. Por ello, el autor, Joel Barker (1995) plantea tres elementos clave de la gestión estratégica para poder ser competitivos en la actualidad: Excelencia, Innovación y Anticipación. La innovación en la publicidad redundará en el hecho de alcanzar mejores resultados en sus ventas y debe continuar siendo uno de los elementos a prevalecer. Hoy en día el acceso a los medios tecnológicos de comunicación y la información, como portales web, Facebook, twitter, etc., permite mayor contacto con sectores de la población que no habían sido alcanzado, además de facilitar la difusión de la estrategia de ventas, conocimiento de los

productos y demás estrategias publicitarias que están enmarcadas en esta era.

Como parte la afirmación de Joel Barker (1995), la excelencia, es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Con gran acierto los estudios demuestran que las Pymes en un alto porcentaje desarrollan algún tipo de estrategia de venta en sus planes de negocio, con lo cual, y siguiendo a nuestro autor, esto será traducido en calidad total y mejoramiento continuo. La búsqueda constante del perfeccionamiento del negocio, por parte de los empresarios debe continuar siendo el reto a mantener. Tornarse mas competitivos, generar mayor calidad en los procesos de elaboración de los productos y prestar mejor atención al cliente, sin lugar a dudas impactará favorablemente en el éxito del negocio.

“Se define como costo de un bien, servicio o actividad el valor razonable en todos los conceptos o recursos requeridos para la elaboración o adquisición de un bien, para la prestación de un servicio o el desarrollo de una actividad; dichos recursos se clasifican en los denominados elementos o componentes de los costos” (Aguirre 2004) “Es un egreso en que se incurre de forma directa o indirecta por la adquisición de un bien o en su producción.” (Gómez 2005). Es claramente observable a través de los resultados obtenidos que los empresarios en estudio conocen ampliamente los elementos de costos de producción de su negocio, permitiendo así, planificar de una forma razonable los recursos necesarios para la obtención y venta de su producto. Además, facilitará la asignación de un porcentaje de utilidad o ganancia y por ende el precio de venta de cada unidad.

Es claro que para identificar el costo de producción se deben sumar los tres elementos de los costos, valor que es muy útil para controlar los procesos de producción y para efectos contables ya que permite valorizar los inventarios en el caso que se almacenen los productos terminados o para conformar el costo de ventas en el estado de resultados cuando el producto es vendido (Burbano 2006). Los procesos de estandarización de producción son importantes en la medida que permiten a planeación y el aseguramiento de los

medios de producción y que estos estén disponibles siguiendo métodos óptimos, por otra parte, asegura la calidad del producto. La investigación expuso que un 65% de las panaderías, estandariza los procesos de producción, sin lugar a dudas el reto es que el resto de la población objeto, entre en este plan, que les permitirá mejorar la calidad sustancialmente de sus productos ofrecidos. Se puede deducir que los empresarios identifican claramente los elementos de los costos y el estándar de producción en cada uno de los productos que ellos realizan, pero esta formulación no va más allá de una costumbre y una práctica repetitiva que se vienen desarrollando durante muchos años; por tanto es importante que la estandarización e identificación de los costos trascienda permitiéndole al empresario realizar productos de excelente calidad que puedan ser avalados por el Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA), lo que permitiría comercializar sus productos en diferentes mercados.

Se define el sistema de costos como el método, que utiliza una empresa para registrar las actividades de costos y gasto incurridos en la fabricación de productos para la ventas, de tal forma que sirva como herramienta para el mejorar la organización, planeación y control generando una oportuna toma de decisiones(Aguirre 2004) En tal sentido, los datos nos muestran que las panaderías tan solo el 39% mantiene un registro en una hoja de costos, lo cual es una cifra baja en el sentido que esta herramienta permite mejorar la planeación, del mismo modo, el 43% realiza el cálculo de todo los precios de venta y como lo asegura el autor, esto permitirá el control, seguimiento para una respuesta oportuna en cualquier momento del ejercicio. Aunque la gran mayoría de los encuestados identifica el precio de venta con base en sus costos de producción, hacen esta actividad sencillamente por no vender sus productos por debajo del costo de producción; sin embargo los empresarios Pymes panaderos manifestaron constantemente que existe una competencia desleal por lo que bajan los precios de venta, dicha situación obedece a la utilización de materias primas de distinta calidad; lo cual genera una reacción en cadena que desacredita el

producto de la región y en consecuencia disminuye el margen de utilidad.

Como afirma Porter (1998) “establece que tanto la efectividad como la estrategia son esenciales para un desempeño superior; una empresa puede superar a los rivales entregando mayor valor a sus clientes, creando un valor comparable a un menor costo o haciendo ambas cosas”. De acuerdo a la afirmación de Porter (1998) es necesario que los empresarios cuenten con un presupuesto que les permitirá mantener un desempeño superior, donde contabilizan los gastos a tener y les dará un valor comparable frente a sus competidores. La investigación indicó que el 74% de los empresarios diseña constantemente un presupuesto de producción. La tarea por realizar es el entrenamiento del 4% de los empresarios que nos saben que son los presupuestos de producción. Por otra parte, el 43% separa los costos y gastos del negocio con los gastos familiares y un alto porcentaje del 39% no los separa, lo cual es preocupante, en la medida que no se tendrá así, una observación clara del negocio.

Así mismo, dentro de los factores que impiden la competitividad podríamos mencionar, por ejemplo, la informalidad en el diligenciamiento de los registros en hojas de costos y registros comerciales del negocio, los cuales se elaboran de forma rutinaria, consecutiva y sin mayor rigurosidad, puesto que la mayoría de panaderías no cuentan con el personal calificado para hacerlo. Otro aspecto corresponde a la elaboración de presupuestos, cuya ejecución empírica se limita a realizar pedidos de materia prima según la temporada, dejando de lado la utilización de políticas de compra de materiales o manejo de inventarios, ambos aspectos que influyen de forma negativa en la administración de la Pyme.

Según (Burbano 2006) es claro que para identificar el costo de producción se deben sumar los tres elementos de los costos, valor que es muy útil para controlar los procesos de producción y para efectos contables ya que permite valorizar los inventarios en el caso que se almacenen los productos terminados o para conformar el costo de ventas en el estado de resultados cuando el producto es vendido, de acuerdo a esto tan solo el 39% realiza registros de las

transacciones comerciales, el 26% algunos de los registros, una cifra alarmante, debido a que esta falta de información, no permitirá controlar los procesos de producción. Pero por otra parte de una manera empírica de acuerdo a el análisis a través de toda la muestra, el 70% de las Pymes identifica cuantas unidades debe vender para no perder dinero. Sin embargo, esto no quiere decir que conozcan el punto de equilibrio y puedan comprender la importancia de todo el proceso de planificación, organización y uso de las herramientas de costos.

Finalmente, la investigación permite concluir que los empresarios panaderos pymes del municipio de la Vega operan sus negocios de una forma muy artesanal sin salir del micro mundo del mercado comercial que los rodea. En consecuencia, se les recomienda conformar una asociación o agremiación que les permita establecer una cadena provechosa de su producto más reconocido como es “el roscón resobado”, esto generaría una mejor negociación con los proveedores, acceso a capacitaciones, adquisición de tecnología y garantizaría mayor seguridad laboral y social a sus empleados, todo lo anterior con miras a realizar alianzas con otras empresas a nivel nacional o internacional llevando sus productos a nuevos mercados, y generar un bienestar social y económico para el municipio.

## **Bibliografía**

- Aguirre, J (2004) Sistema de costeo, Editorial Printed
- Ansoff, I. (1957): Estrategias para la diversificación, Harvard Business Review
- Burbano, A (2006), Costos y presupuestos, Editorial Alfaomega
- Cohen, W. (2007): Estrategia – 10 principios para conducir su compañía a la victoria, México, Grupo Editorial Patria
- Cuevas, C (2001), Contabilidad de costos enfoque gerencial y de gestión, Editorial Prentice Hall
- Davis, F. (1996): Conceptos de Administración Estratégica. Bogotá, Mc

Graw Hill.

Gómez Oscar (2005), Contabilidad de Costos, Editorial MC Graw Hill

Hargadon, Munera. (1985) Contabilidad de Costos. Editorial Norma

Hernández, R (2006) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill: México D.F

Herrera, J. (2011): Gestión Estratégica Organizacional, Bogotá: EcoEdiciones.º

Porter Michael E. (1991) Estrategia Competitiva, Cía. Editorial Continental, México

ROTH, K.; MORRISON, A.J. (1992). - "Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization", *Journal of Management*, vol. 18, n° 3, pp. 473-487.

PORTER, M. (1980). - *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York.

STOREY, D.J., 1994. *Understanding the small business sector*. London-UK: Routledge.

SÁNCHEZ GARCÍA, J.C. (1996). - "Eficacia y Configuración Estructural de la Empresa", *Alta Dirección*, n° 188, pp. 245-258.

**INCORPORAR LA ENCUESTA EN EL TITULO DE METODOLOGIA Y RETIRARLO COMO ANEXO**

**ANEXO 1 DISEÑO DE ENCUESTA**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS FRENTE AL MANEJO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LAS PYMES PANADERÍAS DEL MUNICIPIO DE LA VEGA CUNDINAMARCA**

<b>PROPOSICIÓN</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>No Se</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente De acuerdo</b>
¿Conoce cuáles de sus productos son los que más les gustan a sus clientes?					
¿Identifica cual es el nivel de ventas de sus competencias?					
¿Diseña estrategias de publicidad en su negocio?					
¿Realiza estrategias de ventas?					
¿Identifica los elementos de costos de producción?					
¿Estandariza los procesos de producción de cada uno de los productos?					
¿Realiza registros mediante una hoja de costos?					
¿Calcula el precio de venta dependiendo de los costos de producción?					
¿Diseña presupuestos de producción (compra de Materiales, uso de Mano de obra y otros costos indirectos)?					
¿Separa los costos y gastos del negocio de los gastos personales y familiares?					
¿Registra diariamente las operaciones comerciales del negocio?					
¿Sabe cuántas unidades debe vender para que su negocio no pierda dinero?					

# LA REFORMA AGRARIA EN EL POSCONFLICTO

Autor: WILSON NUNCIRA CERVANTES <sup>1</sup>

[wilsonuncira@hotmail.com](mailto:wilsonuncira@hotmail.com)

Wilson Nuncira Cervantes<sup>2</sup>

## LA REFORMA AGRARIA EN EL POSCONFLICTO

### RESUMEN

El propósito de este artículo es comentar los diferentes intentos de reforma agraria que sean realizados en el país desde 1930 hasta el momento, para concluir que lo que predomina en el desarrollo del campo Colombiano es el sistema de la gran propiedad, pero además, acorde con el reconocimiento que le hace el Gobierno Nacional y la FARC-EP a la economía campesina, familiar y comunitarias se propone la economía solidaria como estrategia complementaria del desarrollo del Agro Colombiano.

**PALABRAS CLAVES:** Reforma Agraria, Sistema de la Gran Propiedad, la vía "junker", Empresas Comunitarias Campesinas.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss the different attempts at agrarian reform to be conducted in the country since 1930 until now, to conclude that predominates in the development of the Colombian field is the system of large estates, but also according to recognition which makes it the national government and the FARC-EP to the peasant, family and community solidarity economy economy as a complementary development strategy proposed Agro Colombiano.

**KEY WORDS:** Agrarian Reform, System Great property, the way "junker", Campesino Community Enterprise.

---

<sup>1</sup> Docente tiempo completo de la Universidad Cundinamarca  
Programa Contaduría pública Facativá  
Grupo de Estudios Interdisciplinarios en Contaduría Pública (GREICO),

<sup>2</sup> Economista, Master en Gestión de Organizaciones, Université du Québec a Chicoutimi de Canada

## Introducción

A pesar de la situación de estancamiento y deterioro del sector agrario, algunos analistas consideran cada vez menos relevante la reforma agraria en el nuevo contexto nacional e internacional, sin embargo en la actualidad, ha vuelto a tomar fuerza el tema de la reforma agraria a raíz del proceso de paz que se viene adelantando en la Habana-Cuba y esto se refleja en el informe del 21 de junio de 2013 sobre el primer punto de la agenda acordado entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejércitos del pueblo,(FARC-EP) denominado Política de Desarrollo Agraria Integral, donde se resalta desconcentrar y promover una distribución equitativa de la tierra, además el reconocimiento del papel fundamental de la economía campesina, familiar y comunitarias en el desarrollo del campo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito de este artículo es comentar los diferente intento de reforma agraria que sean realizado en el país desde 1930 hasta el momento, para concluir que los que predomina en el desarrollo del campo Colombiano es el sistema de la gran propiedad, pero además, acorde con el reconocimiento que le hace el Gobierno Nacional y la FARC-EP a la economía campesina, familiar y comunitarias se propone la economía solidaria como estrategia complementaria del desarrollo del Agro Colombiano.

Para conseguir este propósito el documento se estructura en cuatro partes:

La primera parte comprende la introducción del tema que resalta la problemática, justificación y el objetivo del artículo. En la segunda parte se plantea el problema de tierras en Colombia. Una tercera parte que desarrolla el resultado de las Empresas Comunitarias en los años 70 y por último se presenta las conclusiones del trabajo.

## El problema de tierras en Colombia

A partir de la década de 1930 se puede decir que se ha dado un tipo de desarrollo agrario basado en la vía “junker” se da la transformación del terrateniente en empresario agrícola y la del campesino en jornalero agrícola, la cual busca la subsistencia de la gran propiedad terrateniente que tiene estructura capitalista, articulada a su vez a formas de agricultura de subsistencia. En los años 60, el debate sobre el problema agrario se centró en una redistribución de las tierras, para que se diera un fortalecimiento del campesinado, ya que se veía como un mercado potencial. Se partía de la premisa de la necesidad de expropiar, pero de una manera muy superficial con más tendencia a la colonización y parcelación de baldíos. (Perry pág. 103-105)

La Ley 135 de 1961 de Reforma Social Agraria creó el Incora (Instituto

Colombiano de la Reforma agraria) que fue el organismo encargado de la ejecución del programa de Reforma Agraria, el cual se orientó en mayor medida a fomentar la productividad y la producción y en menor medida se tomó en cuenta la redistribución del ingreso y del desarrollo social que beneficiara al campesino, a pesar de existir la idea de expropiación, esta no se llevó a cabo, los patrones de concentración se fortalecieron, buscando

proporcionar tierras, sin afectar el latifundio, es decir, un gran dominio político de la clase terrateniente en cuanto a formulación de política agraria y una gran subordinación política del campesinado dentro del Estado (Kalmanovitz 1982). La tabla 1 presenta la distribución de la tierra de 1960 a 1970 que muestra la consolidación del modelo de la gran propiedad de la tierra en el país.

TABLA 1

Distribución de la tierra: número de explotaciones, superficie, según tamaños

Tamaño de las explotaciones Hectáreas	Explotaciones				Superficie			
	1960 Número	%	1970-71 Número	%	1960 Hectáreas (miles)	%	1970-71 Hectáreas (miles)	%
TOTALES	1.209.672	100,0	1.176.811	100,0	27.337,8	100,0	30.993,2	100,0
Menores de 10	925.750	76,5	859.884	73,1	2.403,7	8,8	2.234,3	7,2
Entre 10 y 20	114.231	9,4	117.863	10,0	1.572,1	5,7	1.598,6	5,2
Entre 20 y 50	86.789	7,2	100.010	8,5	2.638,7	9,7	3.054,5	9,9
De más de 50	82.902	6,9	99.054	8,4	20.723,4	75,8	24.105,8	77,7

Fuente: Censos Agropecuarios 1960 y 1970-71. DANE

En los años 70, se ve una mayor fuerza de lucha, en el campesinado que trata de desconocer la legitimidad de la gran propiedad terrateniente, buscando recuperar las tierras que están bajo este tipo de propiedad, se da la urgencia de una reforma agraria integral y democrática, el estado interviene en el sector agrario con las Empresas Comunitarias Campesinas, las cuales nacen como una forma de organización empresarial, como solución coyuntural al conflicto social que se vive en ese momento.

Debido a esto se puede hablar de un quiebre entre la política de los años 60; política reformista (reforma agraria) con aplicación de medidas militares y la de los 70, en los cuales el Estado lucha a través de su organismo de represión que es el ejército, con las organizaciones campesinas. (Perry pág. 115-117)

Durante el gobierno de Pastrana se plantea el desmonte de la reforma social agraria, una vez se hubieran dado sus objetivos más relevantes, se buscaba crear más empleo en el sector urbano industrial modificando así las condiciones de su mercado en el campo y estimulando además con ellos la demanda por los bienes de procedencia agropecuaria, se crean instrumentos como la ley 4 de 1973 que creó las empresas comunitarias como instrumento de distribución de la tierra para apaciguar los problemas de tipo social que se presentaban en la época en el sector agropecuario y la ley 5 de 1973, que establecía el Fondo Financiero Agropecuario y contratación de asistencia técnica. El comportamiento de los créditos

fue claro, asignados a grandes propietarios y al gran arriendo. (Perry pág. 117-119)

En el gobierno de López Michelsen, con la creación del DRI (Desarrollo Rural Integrado), se buscaba que el campesino pudiera transformar sus condiciones de producción para lograr un poder de negociación que le permitiera tener un excedente e integrarse al mercado nacional, esta intervención del estado busca por un lado estimular la transformación capitalista de la explotación terrateniente tradicional y por otro dar algunas concesiones a la pequeña empresa campesina para evitar una mayor desestabilización en el campo económico y político.

Claramente se puede observar que en este tipo de modelo económico no se da cabida al reformismo agrario, pero si a un desarrollismo agrario, se buscaba un mayor crecimiento, pero no el desarrollo, dejando en pie los problemas fundamentales del agro. Según (Perry Pag 123) La nueva política se enmarcaba bajo los lineamientos de la llamada escuela de Chicago, que establecía la necesidad de liberar las fuerzas del mercado con una mínima intervención del estado en la actividad económica, dejando que los capitales se ubicaran en aquellos sectores de mayor rentabilidad.

En el año de 1982, con el gobierno de Belisario Betancur, el sector agrario sigue en un completo estado de crisis, se daban mayores costos relativos, en el sector, además unos bajos niveles de productividad.

Durante el gobierno de Betancur seguía en pie el problema de la carencia de tierra, lo cual conlleva a grandes conflictos políticos y sociales en el agro colombiano, en adición se agudiza la falta de protección a este sector, se han disminuido los recursos destinados para su desarrollo y ha aumentado el desorden institucional. En este sentido, en líneas generales la estrategia de este gobierno para el sector agrario fue la de ver la necesidad de reactivar la agricultura comercial, sin cambiar el modelo de desarrollo basado en la gran propiedad y la capitalización.

A partir de lo que se conoce como el modelo de la internacionalización de la economía colombiana, la reforma agraria se ha convertido en una línea de crédito para la compra de tierra, como lo que se pretende con la ley 160 de 1993 impulsar el mercado de tierras en el campo, a través de la negociación directa entre propietarios y campesinos sin intervención del desaparecido Incora.

A través de este breve recorrido por la historia de las diferentes leyes de reforma agraria impulsada por los diferentes gobiernos se concluye que en Colombia se consolidó una estructura agraria bimodal que según el economista Absalón Machado, (1991) lo bimodal se refiere al conjunto de relaciones sociales que aumenta las grandes extensiones de tierra en pocas manos, mientras se multiplican el minifundio y la pobreza, en detrimento de la mediana propiedad. Situación que se corrobora con las cifras arrojadas por el censo agropecuario 2014, que confirman después de 45 años de

no realizar el censo agropecuario el predominio de la gran propiedad en Colombia (Tabla No2)

TABLA 2

Distribución de la tierra: número de explotaciones, superficie, según tamaños

Tamaño de las explotaciones Hectáreas	Explotaciones				Superficie			
	1970-71 Número	%	2015 Número	%	1970-71 Hectáreas (miles)	%	2015 Hectáreas (miles)	%
TOTALES	1.176.811	100,0	-	100%	30.993,2	100,0	113.008.623	100,0
Menores de 10	859.884	73,1	-	80,2	2.234,3	7,2	9.379.716	8,3
Entre 10 y 50	217.863	18,5	-	14	4.653,1	15,1	18.194.388	16,1
De más de 50	99.054	8,4	-	5,8	24.105,8	77,7	85.434.518	75,6

Fuente: DANE-CNA2014

Teniendo en cuenta este escenario, lo acordado por el gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo en el punto 1 de la agenda que se desarrolla en la Habana-Cuba sobre el impulso del sector del agro denominado “Hacia un nuevo campo Colombiano: Reforma rural integral” que consiste “La Reforma Rural Integral debe ser el inicio de transformaciones estructurales de la realidad rural y agraria de Colombia con equidad y democracia, contribuyendo así a la no repetición del conflicto y a la construcción de una paz

estable y duradera”, además lo acordado reconoce y se centra en el papel fundamental de la economía campesina, familiar y comunitaria en el desarrollo del campo, la promoción de diferentes formas de asociación y cooperativismo, la generación de ingresos y empleo, la dignificación y formalización del trabajo, la producción de alimentos y la preservación del medio ambiente, lo anterior sin perjuicio de la necesaria articulación entre esta y otras formas de producción agrícola y pecuaria como condición para garantizar el desarrollo rural

De acuerdo a lo anterior se propone las empresas comunitarias como una estrategia de desarrollo rural teniendo en cuenta la experiencia que nos dejó la implementación de ésta en los años 70.

### **Resultado de las empresas comunitarias en los años 70**

La creación de las empresas comunitarias campesinas en la primera mitad de la década del 70 corresponde a la fase final de la política de reforma agraria que fue implementada en el país durante la década anterior. Esta modalidad de intervención del Estado en sectores de economía campesina responde de una parte al reconocimiento formal de que los esfuerzos de reforma agraria basados en la parcelación individuales no habían cumplido los objetivos propuestos en términos de población campesina cubierta y de modificación de sus condiciones de producción, y de otras, a la necesidad de contener el auge de la movilización que el campesinado como fuerza social había logrado durante ese período, sin tener que recurrir a modificar sustancialmente la estructura de tenencia en el país. De ahí algunos de estos resultados (Nuncira 1984):

1. La empresa comunitaria dentro del conjunto de la superficie agraria es imperceptible.
2. El uso de la tierra manifiesta que lo general no es la conformación de asentamientos campesinos sobre la base de unidades agrícolas adecuadamente explotadas, sino por el contrario, estos

asentamientos se encuentran en tierras marginales de laderas o en latifundios ganaderos, no se desconoce la existencia de empresa en las cuales la buena calidad de la tierra arroja un alto nivel de rentabilidad, sin que el reconocimiento de este hecho haga posible su generalización.

3. El deficiente e inoportuno otorgamiento de los créditos ligado a la dependencia en cuanto a las decisiones sobre qué rama de productos y hasta cómo éstos se han de impulsar traen como consecuencia la baja en la producción y por ende la disminución de ingresos de los socios.
4. Debido a la falta de la capacitación por parte de los organismos del Estado, los aspectos administrativos están muy restringidos, no se han desarrollado otras áreas que, partiendo de la evaluación de sus resultados técnicos y económicos, permita planear mejor la explotación de la finca y poder ejercer una verdadera gestión empresarial.
5. Mediante el decreto 2073 de 1973 que reglamenta las empresas comunitarias se establece la no entrega de la tierra al campesino y el control total de la empresa comunitaria por parte del Estado desestimulando de esa forma al campesino que lo que pretende es ser propietario de la tierra.

### **A manera de conclusión**

El fracaso del modelo de desarrollo basado en la capitalización y la gran propiedad, en adición, en el país se ha presentado la contra reforma agraria producida por la inversión de los narcotraficantes en propiedad rural y en zona de gran potencial agrícola y ganadero y la problemática del acceso del campesino a la tierra, hace necesario pensar que una estrategia complementaria para el desarrollo del agro puede ser la Economía Solidaria.

Una estrategia de tipo colectivo serían las empresas comunitarias campesinas, las cuales se trataron de impulsar durante el gobierno de Pastrana en los años setenta, su objetivo entonces fue encaminado a resolver conflictos sociales, dejando de lado su característica de estrategia para el desarrollo agrario, lo cual se refleja en el poco apoyo prestado por el Estado a éstas.

Algunos elementos para tener en cuenta en la estrategia de tipo colectivo:

- 1- Una política de desarrollo rural fundamentada en estrategias regionales para los pequeños productores y para los que no tienen muchas posibilidades de acceder a recursos por encontrarse en una situación de pobreza crítica.
- 2- El esquema institucional debe abrir espacio para la participación efectiva de los propios actores en el sistema de la toma de decisiones.
- 3- La creación de condiciones que garanticen a las empresas comunitarias el acceso oportuno y suficiente a los recursos de capital, asistencia técnica y comercialización, con el fin de promover su transformación en unidades con capacidad de generar excedentes acumulables y superar su condición de subsistencia precaria.
- 4- La generación de excedentes de las empresas comunitarias requiere de capacidad gerencial. Esto implica que la persona que administra estas empresas debe tener un mínimo de educación y conocimientos apropiados.
- 5- Las empresas comunitarias no se deben tener en cuenta como solución coyuntural a los conflictos sociales.
- 6- Las economías campesinas están articuladas con los mercados, aunque de manera desigual y por tanto tienen una capacidad para aprovechar oportunidades de mercado si se ponen a su disposición los elementos que ellos requieren.
- 7- Impulsar los clúster como estrategia de consolidación de las empresas comunitarias

- 8- Mostrar las empresas comunitarias como un potencial para el crecimiento y el desarrollo y no unos simples pasivos que reciben transferencias concesionales del Estado.
- 9- Tener en cuenta los resultados de las empresas comunitarias de los años setenta, en búsqueda de entender por qué estas fracasaron o tuvieron éxitos y por qué de aquellas que tuvieron éxitos también fracasaron en determinados sectores, en adición, es importante ver la relación existente entre la política estatal y las empresas comunitarias, y a la vez analizar la relación entre empresa comunitaria y Estado, las cuales darían indicadores importantes sobre cuál fue la dinámica de estas empresas y cómo llegarían a ser una estrategia para el desarrollo.
- 10- Para concretar lo planteado se requiere la existencia de una fuerza social y política que exprese los intereses de los productores campesinos. Esa fuerza social debe poder canalizar sus demandas y tener suficientes elementos de presión sobre el conjunto de clases en el poder, para lograr que las reivindicaciones campesinas sean consideradas de interés general y a las cuales el Estado dé respuestas satisfactorias.

## Referencias

- DANE LA AGRICULTURA EN COLOMBIA 1950-1972. Boletín No 278 1974
- DANE CENSO AGROPECUARIO. Avance de resultados agosto 11 de 2015
- Informe conjunto de la mesa de conversaciones entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-FARC-EP enero 2014 LA HABANA
- Kalmanovitz, S. (1982). El desarrollo de la agricultura en Colombia. Editores Carlos Valencia Norma. Segunda Edición Bogotá.
- Machado, A. (1991). Apertura Económica y Economía Campesina. Siglo Veintiuno Editores Colombia Bogotá
- Nuncira, w (1984) El fracaso de la empresa comunitaria en Colombia. Tesis de grado. Universidad la Gran Colombia. Colombia Bogotá.
- Perry, S (1983) La crisis agraria en Colombia 1950-1980. El Ancora Editores. Colombia Bogotá.

# ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS ALIMENTARIAS DE LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE DE CUNDINAMARCA

## AUTOR(ES)

Benjamín Andrés Manjarrés Zárate<sup>1</sup>

Armando Piraquive Cortés<sup>2</sup>

## RESUMEN

Las cadenas productivas son el conjunto de entidades, actividades y personas que facilitan el traslado de un producto desde la puerta de la fábrica o de la finca hasta el consumidor final. De esta forma, se muestra a continuación el perfil de las cadenas productivas alimentarias de la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, las cuales corresponden a: cárnicos, papa, hortofrutícola, molinería y harinas, aromáticas, té y café.

Desde el punto de vista de las entidades se consideran las más relevantes las gubernamentales, tales como Gobernación de Cundinamarca, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corpoica, INVIMA, Corporación Colombia Internacional (CCI), Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Alcaldías Municipales, Productores locales, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Departamento Nacional de Planeación, Corporaciones Ambientales, Asociaciones del Ministerio de Agricultura, FONADE, el sector privado, sector financiero con sus respectivas líneas de crédito, sector cooperativo, federaciones, y las personas que intervienen en la cadena productiva son las encargadas de la comercialización, compuestas por mayoristas de línea amplia, mayoristas de mayoristas y minoristas.

El presente artículo comprende un estudio comparativo de las cadenas productivas alimentarias de la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca desde la perspectiva de la demanda (cadenas productivas de la papa, cárnicos, y molinería), así como, de la oferta (cadenas productivas hortofrutícola, molinería y panadería, aromáticas, café y té), el cual contó no solo con el desarrollo del estudio por parte de los investigadores principales, sino también, el aporte significativo del semillerista (graduado) del programa de Administración de Empresas Cristian Alejandro Aguiar Fetecua

## PALABRAS CLAVES

Cadena productiva, oferta, demanda, determinantes, estudio comparativo

## ABSTRACT

Production chains are the set of entities, activities and people who facilitate the transfer of a product from the door of the factory or farm to the final consumer. Thus, below the profile of the food production

---

<sup>1</sup> Magíster en Administración de Organizaciones. Docente líder investigador Grupo DEMCUN. Universidad de Cundinamarca, Colombia

[bmanjarres@mail.unicundi.edu.co](mailto:bmanjarres@mail.unicundi.edu.co)

<sup>2</sup> Magíster en Administración. Docente líder Investigador Grupo GREICO. Universidad de Cundinamarca, Colombia

[armandoecodoce@gmail.com](mailto:armandoecodoce@gmail.com)

chain Sabana Occidente province of Cundinamarca, which correspond to: meat, potatoes, fruit and vegetables, grain mill and flour, herbs, tea and coffee.

From the point of view of the entities they are considered the most relevant governmental, such as Cundinamarca, Ministry of Agriculture and Rural Development, Corpoica, INVIMA, International Corporation Colombia (CCI), Colombian Institute for Rural Development (INCODER), Institute Colombiano Agropecuario (ICA), Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA), Municipal mayors, local producers, Ministry of Environment, Housing and Territorial Development, National Planning Department, Corporate Environmental, Associations of the Ministry of Agriculture, FONADE, the sector private financial sector with their respective lines of credit, cooperative sector, federations, and those involved in the production chain are responsible for marketing, composed of large wholesalers, wholesalers, wholesale and retail online.

The present article comprises a comparative study of the food production chains of the Sabana Occidente province of Cundinamarca from the perspective of the demand (production chains of the potato, meat, and milling), as well as of the supply (fruits and vegetables, bakery, aromatic, coffee and tea), which counted not only with the development of the study by the main researchers, but also, the significant contribution of the semlerista (graduate) of the Business Administration program Cristian Alejandro Aguilar Fetecua

## **KEYWORDS**

Productive Chain, supply, demanda, determinants, comparative study

## **INTRODUCCIÓN**

Por cadena productiva se entiende las dimensiones que relacionan al sistema integrado de (producción, Transformación y Consumo) de productos. A partir de este concepto, las empresas desde el direccionamiento estratégico deben definir los eslabones con sus componentes estratégicos y tácticos para conformar las cadenas que colocarán los productos elaborados por la firma en el consumidor final.

El concepto de cadena productiva debe integrarse con el de cadena de valor, la cual se puede definir como fuentes de ventajas competitivas que desarrollan las empresas las cuales están orientadas por la demanda y no por la oferta y por lo tanto responden a las necesidades de los consumidores. La integración entre las cadenas productivas y las cadenas de valor, permiten alto nivel de confianza entre los participantes, lo cual permite mayor seguridad en los negocios y facilita el desarrollo de metas y objetivos comunes.

Por su importancia como base alimentaria, se requiere tener por parte de los actores vinculados: agricultores, proveedores, procesadores o transformadores, comercializadores, Estado, y entidades de apoyo, una relación directa o compromiso de vida en la

calidad de los productos básicos hacia el consumidor, a fin de garantizar productos que posean impactos positivos en la salud humana, de acuerdo a políticas internacionales de la ONU, OEA,OMS,UE, entre otras, como las establecidas internamente en los diferentes planes de desarrollo, en la reducción de la pobreza y desnutrición de la población en general.

Las cadenas productivas se conceptualizan en diferentes modelos, de acuerdo al interés localizado de investigación. Se infiere en un sentido lógico o estricto, a todos los procesos (trazabilidad), mediante un orden de etapas como: idea o diseño de producto y servicio, elaboración, distribución, comercialización y en los tiempos de hoy, el beneficio final del cliente. Es un conjunto de acciones o dinámicas, donde se consideran las diversas relaciones personales, organizacionales, estatales, operacionales, así como las dimensionales y de negociación, bajo los parámetros teóricos y prácticos de demanda y producción.

La cadena Productiva, en tiempos pasados, se genera con una idea de negocio e inclusive empresarial, desconectada, individual y egoísta, (secuencial y estática)<sup>3</sup>, y debe ser modificada hacia un proceso más fuerte de integración (dinámica y colaborativa), ejerciendo una presión a la reestructuración institucional a todo nivel, lo que implica una nueva normatividad a la regulación del mercado, más eficiente y competitiva, tanto en lo interno y por sectores, como a nivel internacional en la globalización de la economía.

En la estructura de la temática de Cadenas Productivas Sociales en Cundinamarca, se adopta la investigación como herramienta en la aproximación de una dinámica económica de todo nivel, donde la información, la tecnología, la comunicación (TIC), mostrará los factores integrales de producción, distribución, consumo y beneficios de un producto y servicio, en este caso, si se analizan los bienes alimentarios

### **METODOLOGÍA**

La primera fase de la investigación relacionada con el tema de Caracterización de las Cadenas Productivas Alimentarias en la Provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, correspondiente al estado del arte, se basa en una investigación documental, en el que se realiza un análisis de la información obtenida en publicaciones, documentos escritos, estadísticas y textos relacionados con el panorama actual de las Cadenas Productivas, a fin de identificar los núcleos problemáticos de las cadenas alimentarias en la región objeto de estudio (Bernal, 2010, p 111).

Así mismo, para el desarrollo del estudio comparativo de las cadenas productivas alimentarias de la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, se desarrolló un estudio descriptivo, de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), basado en la recolección de datos primarios, mediante encuestas aplicadas a los consumidores (consumo de carne, harinas y papa) y productores (empresas que

pertenecen a los diferentes eslabones de la cadena), a fin de establecer las características asociadas a los actores que integran cada uno de los encadenamientos productivos.

### **REFERENTES TEÓRICOS**

La cadena productiva (enfoque de CICDA), otorga elementos y factores en la visión, para realizar una representación muy completa de eslabones, actores, servicios de apoyo y entorno que la componen, donde se evidencian los problemas directos e indirectos de la competitividad a nivel interno y externo, para delimitar las estrategias a nivel de cadena productiva (o sistema de valor en el enfoque de Michael E. Porter) (MAE, 2002)

Se debe debatir sobre las políticas agrarias, sin perder la articulación con los demás sectores de la economía, en donde se determinen las prioridades básicas de fuentes de alimentación y materias primas de una región determinada. El desarrollo autónomo y global agrario, es un problema estructural tradicional complejo, para propios y extraños, como lo reseña Absalón Machado, "una teoría del desarrollo agrícola que no esté enmarcada en una más del desarrollo, que explique satisfactoriamente la dinámica del crecimiento y las interrelaciones económicas, sociales y políticas entre los diferentes actores del desarrollo, no puede conducir a una explicación integral de lo que sucede en la agricultura" (Machado & Torres, 1987).

Las cadenas productivas interrelacionan actividades humanas, donde se busca tener lo básico y generar un excedente, con una idea primaria de comercio, y en segunda instancia hacia el mercado externo, lo que el campesino viene comprendiendo paulatinamente, en medio de la problemática de su entorno. La estructura de un país generador de violencia y básicamente de la parte rural, ha constituido las condiciones sociales desiguales, más en la asistencia a todo nivel, por parte del estado, con instituciones ineficientes y poco prácticas en la adopción

<sup>3</sup> Cadenas productivas regionales – integrales de Cundinamarca.

de esquemas adoptables y avanzados en el sector.

En Colombia se trata la política agraria, como una plataforma política cada cuatro años, con planes de desarrollo y destinando unos recursos, con pocos resultados y generando inconformismo en los campesinos (como se ha visto en los últimos paros agrarios 2013 y 2014), lo que indica que lo social no ha sido tenido en cuenta en la problemática de producción, comercialización, distribución, consumo, aunado a una baja competitividad internacional.

La relación social de la economía, viéndose como una actividad de sinergias interpersonales y la naturaleza, como las mediaciones de intercambio a todo nivel, da como resultado teorías y modelos de comportamientos; es así como en el campo de las cadenas productivas el autor: Albert Hirschman en 1958, aparece con sus conceptos “encadenamientos hacia atrás y hacia adelante”, los primeros significan las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital requeridos para la elaboración de productos terminados, y las segundas se determinan por las necesidades de los empresarios por la diversidad de mercados para la comercialización de los mismos (Isaza, 2005, p.11).

Para Michael E. Porter; las estructuras han sido más consistentes, teóricamente, al implantar la noción de «sistema de valor». El sistema de valor está compuesto por cadenas de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes, (Porter, 2006, pp.33-35). En América Latina, la visión de cadenas productivas es relativamente nueva; por su parte, en Europa el concepto de cadenas productivas se viene analizando desde la década de 1960, teniendo en cuenta el concepto de la economía agrícola (CICDA, 2006, p. 11).

De esta forma, es importante analizar que las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el concepto de la planificación central del Estado, sino que surgen y emergen del entorno y estructura de las relaciones entre actores, teniendo en cuenta sus eslabonamientos verticales y horizontales.

El concepto del autor Gómez de Castro, et. al. (2002), se basa en que la cadena productiva es una estructura sistémica y compleja, en el que los flujos de materiales, capital e información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un producto básico en un mercado final. De esta forma, se deduce que el concepto de la cadena productiva se produjo en el sector agrícola a partir de la necesidad de exaltar la visión de la granja y la finca, tanto al interior como al exterior de ésta.

Teniendo en cuenta este análisis, una cadena productiva agrícola sería compuesta por eslabones, que tendrían las organizaciones proveedoras de los insumos básicos para la producción agrícola o agroindustrial, las fincas y agroindustrias con sus procesos productivos, las unidades de comercialización mayorista y minorista y los consumidores finales, todos conectados por las salidas de capital, materiales y de información, ver Figura.1. (modelo circuito de cadena productiva)

**Figura 1. Esquema de cadena productiva agrícola**



Figura 2.1 Concepción original de la cadena productiva en el sector agrícola. Fuente: Castro, et. al., (2002).

Fuente: Castro et al (2002)

Lo que significa una movilidad de recursos y expectativas de orden económica y social, para llevar el producto de una región a otra, desde la producción hasta el consumo. Todos estos eslabones interrelacionados y coordinados de manera sinérgica, es lo que origina el concepto de cadena productiva (CICDA, 2006, p.11).

Según el autor Gereffi (2001, p 1618), se diferencian dos tipos de cadenas productivas: las generadas por el productor; donde las empresas transnacionales tienen el papel central y direccionan la producción, incluyendo los eslabones hacia adelante y hacia atrás, que se caracterizan por ser

intensivas en capital y tecnología; y las generadas por el comprador, es decir los mayoristas reconocidos o de marcas, algunos minoristas o intermediarios, donde ejercen los mecanismos de producción, básicamente en bienes de consumo, intensivos en mano de obra o trabajo (muy similares a las de los países subdesarrollados o latinoamericanos).

En esta concepción teórica de las cadenas de valor, se resalta de estos modelos, una integración vertical por los productores, y la trazabilidad desde el diseño hasta la comercialización de bienes y servicios en los sistemas de producción global. Sin embargo, los autores referenciados, transforman su concepción de cadenas globales productivas (por el desarrollo de mercados), hacia la cadena global de valor, donde los países desarrollados se vinculan con nuevos mercados, dependiendo de los subdesarrollados y según sus redes productivas globales lideradas por firmas del conjunto o bloque desarrollado (Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2003, p. 4)

Según Angulo (2007, p.3), la cadena productiva es una sucesión de procesos donde median diferentes actores, quienes propician una serie de relaciones y elaboran una serie de acciones, las cuales permiten realizar una actividad económica específica, en un espacio territorial determinado. Por su parte, Francis (2004, p. 20), menciona que la cadena productiva estudia un agregado de cuatro eslabones: diseño y desarrollo del producto, producción, comercialización y consumo y reciclaje, también su vinculación al mercado, así como su enlace de dirección al mercado final, es decir el gobierno interviene y presiona la dirección del mercado.

En la conceptualización de las cadenas productivas los autores Gottret y Lundy (2007, p. 24), son más específicos, ya que para ellos la cadena productiva involucra un número de procesos relacionados, a través de la unión entre producción, transformación y consumo; esta concepción infiere que se tenga en cuenta los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final.

En cambio, los autores, Salazar y Van der Heyden (2004, p. 11), conceptualizan a la cadena productiva como un elemento para la promoción del desarrollo local(región), como un sistema conformado por actores (hombres y mujeres) con características y roles específicos, que desarrollan procesos o actividades interrelacionadas e interdependientes alrededor del avance de un producto, desde la producción hasta su consumo, con el fin de generar competitividad para el desarrollo local o regional integral, dando un componente de crecimiento social sostenible.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS ALIMENTARIA: AGROPECUARIAS**

La sociedad desde la antigüedad ha participado en la producción de sus bienes básicos para su vida diaria, se ha acomodado a los cambios en el tiempo y a las formas de hacer; sin embargo, sus necesidades vienen siendo manipuladas con el avance científico y más en la información; por tanto, la economía, adapta los procesos en los diferentes escenarios, para mejorar las condiciones de vida óptimas. Las cadenas forman o son factor esencial, en el abastecimiento de bienes básicos y materia prima de otros en el componente de vida.

La cadena productiva alimentaria para la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, se compone de las siguientes subcadenas:

- *Cadena productiva de la molinería, repostería y panadería.*

Comprende los procesos desde la producción y procesamiento de cereales hasta la fabricación de alimentos derivados de las harinas.

- *Cadena de las oleaginosas, aceite y grasas.*

Se inicia desde el proceso de extracción del aceite de las semillas oleaginosas hasta el proceso de refinamiento para diversos usos.

- *Cadena productiva de los tubérculos y otras raíces.*

Una raíz tuberosa es un tipo de órgano subterráneo de acumulación de nutrientes tal como los rizomas, cormos, bulbos y tubérculos. Es una raíz engrosada adaptada para la función de almacenamiento de reservas.

- *Cadena productiva de café y té.*  
Comprende la siembra, cosecha, recolección, beneficio y secado del café hasta el empaque final para la comercialización.

- *Cadena productiva hortofrutícola.*  
Inicia desde la producción de frutas frescas, vegetales y granos hasta su transformación industrial.

- *Cadena productiva de cárnicos.*  
Se inicia desde la cría y engorde de todo tipo de ganado, continuando con el transporte, sacrificio, corte, congelación y comercialización, para una posterior transformación.

- *Cadena productiva de lácteos.*  
Se inicia desde la producción de leche cruda, proceso de pasteurización, hasta la producción de leches ácidas y quesos.

- *Cadena productiva de alimentos concentrados o balanceados.*  
Comprende el proceso de producción de semillas oleaginosas y cereales forrajeros, para la avicultura, porcicultura y el alimento de otras especies (DNP, 2004)

El Centro Internacional para la Agricultura Tropical CIAT, afirma que, las razones fundamentales para que se consoliden las cadenas productivas agropecuarias en Colombia y en el mundo, son las siguientes:

- A largo plazo lograr que las cadenas productivas agrícolas sean más

competitivas, así como, se reduzca la pobreza, requiere de políticas de cadenas incluyentes, desde lo social

- La incidencia de las políticas públicas de cadenas productivas, evidencian que se puede aumentar el rendimiento agrícola, enfocándose específicamente en las regiones o zonas de mayor vulnerabilidad en cuanto a la pobreza
- La implementación efectiva de las cadenas productivas depende de una óptima integración vertical con las agendas regionales de competitividad, coordinación horizontal entre los actores públicos, privados, nacionales y locales, y sistema de monitoreo y evaluación apropiado de los programas implementados.
- Debe haber mayor prudencia en la introducción de comités de cadenas regionales, por cuanto, es posible que los gobiernos regionales no puedan satisfacer todas las necesidades concurrentes de las múltiples organizaciones de cadenas productivas de una región, dada la escasez en los recursos económicos (Parra-Peña, Miller & Lundy, 2013, p 2).

En Colombia, el marco jurídico que regula la política de organización de las cadenas productivas, lo comprende la siguiente normatividad:

- *Ley 811 de 2003:* Por la cual se modifica la ley 101 de 1993, en cuanto a la creación de las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero, en términos del cumplimiento de los siguientes acuerdos, establecidos entre los integrantes de la organización: mejora de la productividad y competitividad, desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena,

disminución de los costos de transacción entre los agentes de la cadena, desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo, mejora de la información entre los agentes de la cadena, vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena, manejo de recursos naturales y medio ambiente, formación de recursos humanos e investigación y desarrollo tecnológico (Minagricultura, 2003).

- *Decreto 3800 de 2006*: En el que se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003, en lo concerniente a la representatividad de los integrantes de las organizaciones de cadena, inscripción de las organizaciones de cadenas, acuerdos en materia comercial, informe anual de las organizaciones de cadena (Min agricultura, 2006).
- *Resolución 186 de 2008*: Mediante la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 y el Decreto 3800 de 2006, en cuanto a la inscripción de las organizaciones de cadena en el sector agropecuario, forestal, acuícola y pesquero ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Min agricultura, 2008).

De esta forma, la estructura funcional de una organización de cadena está compuesta por los siguientes agentes:

- *Consejo Nacional*: Órgano máximo de planeación y dirección de las organizaciones de cadena
- *Uno o más comités regionales*: Ubicados en importantes regiones

productoras, los cuales reflejan la estructura y composición institucional del Consejo Nacional

- *Secretarías técnicas nacionales y regionales*: Se encargan de coordinar, articular y gestionar el desarrollo de los planes y estrategias de acción de las organizaciones de cadena
- *Mesas o comités técnicos nacionales y regionales*: Se encargan de convocar expertos para abordar temas específicos, en cuanto a tecnología y acceso a mercados (Parra-Peña, Et al p 2).

#### **PANORAMA ACTUAL DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR AGROPECUARIO DE LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE DE CUNDINAMARCA**

A fin de lograr el desarrollo integral de las cadenas productivas del agro en el Occidente de Cundinamarca, se hace necesario evaluar las estrategias, políticas, planes, proyectos de desarrollo rural encaminados a solucionar los problemas del campo mediante el acceso a los recursos como la tierra, capital, trabajo, investigación e innovación, fomentando la creación de las microempresas rurales las cuales deben desarrollar proyectos productivos sostenibles que promuevan la seguridad alimentaria y la generación de empleo para la población rural.

La política pública a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural establece la “*Ruta de desarrollo de capacidades y generación de ingresos potencializando la estrategia de implementación del programa oportunidades rurales*”; para lograr éste propósito, se hace necesario implementar una gestión administrativa adoptando un avance hacia la modernización y la estructura agrícola en búsqueda de un enfoque de conglomerados agrícolas productivos, ya que es un modelo de integración horizontal basado en la concentración de varias empresas ubicadas en la misma región Sabana Occidente y organizadas en la misma actividad, que actúan en forma coordinada y participan en cadenas productivas con resultados positivos.

A pesar de que la Provincia Sabana Occidente ofrece grandes oportunidades para el desarrollo socioeconómico, industrial y cultural, debido a ubicación geográfica por la cercanía a la Capital de la República, donde puede participar del mercado orientado a una gran masa poblacional y al Aeropuerto el Dorado, lo que le facilita el mercado internacional, posee limitantes, tales como un crecimiento poblacional muy significativo con características de personas desplazadas, las cuales no cuentan con capacitación ni fuentes de empleo; por lo tanto redonda en inseguridad y es un obstáculo para el libre ejercicio de las actividades industriales y comerciales.

La transformación o evolución urbana (expansión urbanística), viene impactando el uso del suelo, en la dinámica de intereses constructores de unidades de vivienda y/o aglomeraciones (parques) industriales, lo cual representa una reducción paulatina de la frontera agrícola, encareciendo los precios de la tierra y de gran impacto hacia la destinación o uso por parte de los propietarios de la tierra, como factor de producción; fenómeno que se establece con políticas gubernamentales como es el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) y el impuesto a la plusvalía (ingreso por destinación del uso de la tierra), lo que incide directamente en la disminución de la producción agrícola alimentaria.

La actividad más representativa es la floricultura, la cual es generadora de ingresos y de empleo, pero se ve afectada por las altas y bajas temporadas del mercado tanto interno como del comercio exterior, sin embargo, existe otro mercado de menor escala conformado por flores, frutas y verduras que se realiza en pequeñas propiedades agrícolas cuyos ingresos no son muy significativos para quienes realizan estas actividades.

La movilidad se ve afectada por la mala calidad de las vías; limitado el transporte de los productos agrícolas desde la fuente de producción hasta los centros de comercialización, esto conlleva a la pérdida de gran parte de las cosechas por deficiencias en el transporte.

La conservación del medio ambiente es tema de preocupación general; en la Provincia Sabana Occidente se observan deficiencias en términos de disposición

final de residuos sólidos y líquidos tanto por las familias como de las industrias.

**Tabla N.º 1.**

**Áreas cultivables provincia Sabana Occidente de Cundinamarca**

Cultivos permanentes. <sup>9</sup>.

PRODUCTO	ÁREA COSECHADA (Ha)	PRODUCCIÓN (Ton)	ÁREA COSECHADA (Ha)	PRODUCCIÓN (Ton)
Flores	1.037	1.191.559*	77%	*
Caducifolios	100	1.500	7%	38%
Café	130	81	10%	2%
Fresa	60	2.100	4%	54%
Mora	15	180	1%	5%
Tomate Árbol	4	60	0%	2%
Total	1.346	3.921	100%	100%

<sup>9</sup> Universidad del Rosario. Plan de Competitividad Provincia de Sabana Occidente. Marzo 2011.  
<sup>\*</sup> Gobernación de Cundinamarca, Secretaría de Planeación Departamental, Oficina de Sistemas de Información, Análisis y Estadística, Estadísticas de Cundinamarca ISBN 978-958-98814-3-9. DANE.

Fuente: Universidad del Rosario 2010

**INVENTARIO DE EMPRESAS SEGÚN ES LABONES DE LA CADENA PRODUCTIVA ALIMENTARIA EN LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE DE CUNDINAMARCA**

Una aproximación importante al estado del arte de las cadenas productivas alimentarias en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, fue realizado por la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, en un estudio denominado *Caracterización de las Cadenas Productivas de Manufactura y Servicios en Bogotá y*

*Cundinamarca*, en el que se analiza el papel de las cadenas productivas en la competitividad regional y empresarial, así como, se establece el perfil, la ubicación de las empresas y aspectos internacionales de la cadena de productos alimenticios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005, p. 61).

De esta forma, se establece un inventario de empresas, clasificadas según los eslabones de la cadena productiva

**PROVINCIA SABANA OCCIDENTE DE CUNDINAMARCA**

Una aproximación importante al estado del arte de las cadenas productivas alimentarias en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, fue realizado por la Dirección de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, en un estudio denominado *Caracterización de las Cadenas Productivas de Manufactura y Servicios en Bogotá y*

*Cundinamarca*, en el que se analiza el papel de las cadenas productivas en la competitividad regional y empresarial, así como, se establece el perfil, la ubicación de las empresas y aspectos internacionales de la cadena de productos alimenticios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005, p. 61).

De esta forma, se establece un inventario de empresas, clasificadas según los eslabones de la cadena productiva

alimentaria, que se encuentran ubicadas en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, conforme a la base de datos empresarial de la Cámara de Comercio de Facatativá

**Tabla N° 2**

**Inventario de empresas según eslabones cadena productiva alimentaria- Sabana Occidente de Cundinamarca**

ESLABÓN	ACTIVIDAD	NUMERO DE EMPRESAS
PROVEEDORES DE INSUMOS	Fabricación de materia prima e insumos	10
	Comercio al por mayor de materia prima e insumos	17
TRANSFORMACIÓN	Productos cárnicos	18

	Productos de pescado	0
	Productos hortofrutícolas	24
	Grasas	5
	Productos lácteos	20
	Productos de la molinería	15
	Productos del azúcar	2
	Otros productos alimenticios	30
	Producto en establecimientos	39
	Servicios anexos	0
COMERCIALIZACIÓN	Comercio al por mayor de producto terminado	93
	Comercio al por menor de producto terminado	903
<b>TOTAL EMPRESAS DE LA CADENA PRODUCTIVA ALIMENTICIA</b>		<b>1176</b>

Fuente: Autores propios basado en los registros de la Cámara de Comercio de Facatativá

En el caso de las cadenas alimentarias de cárnicos, papa y harinas, cuyos productos son fuente de alimentación básica de la población de los municipios de la provincia, se tomó como muestra los municipios de Facatativá, Madrid, Funza, Mosquera, los cuales representan alto porcentaje de población, para el DANE, cuya proyección a para el año 2015 ascendía a 2.600.000 personas equivalentes al 6% de la poblacional del país.

Según lo establece o relaciona Ramírez y parra (2009), la zona centro Andina del país, de la cual hace refiere al departamento

de Cundinamarca, se caracteriza por su liderazgo en materia de competitividad agrícola, Económica, sus finanzas y gestión pública, junto con su recurso humano.

Teniendo en cuenta estas características regionales integrales, se observa un comportamiento económico, que se puede llamar homogéneo en la diversidad de actividades, pero evidenciadas por la concentración de ciertas actividades básicas de la región y que lleva al comportamiento de los factores de producción como se mencionó antes...la tierra, capital y mano de obra, sin dejar de analizar los cambios estructurales del uso de la tierra, donde se evidencia la urbanización en los últimos diez años, planteándose así la modificación de la frontera agrícola y cambiando la mentalidad o perspectivas de los dueños de grandes extensiones y en o en menor escala a los otros grupos humanos dedicados al sector agrícola.

La industria de alimentos o cadenas productivas en la definición DANE, establecida en la ciudad capital conexas con Cundinamarca, participo en promedio anual durante la última década (2003-2013) con

16% del PIB transformador de productos alimentarios del país.

Por otra parte es la dinámica del consumo, donde las cadenas alimentarias requieren todo un proceso hasta llegar al hogar (sin dejar de mencionar el proceso de preparación autónoma y de adquisición de la materia prima) es decir que en la teoría de la demanda se establecen los factores humanos de comportamiento hacia un bien o servicio, estableciendo formas, modelos, costumbres, ingresos, locaciones o sitios de compra, medios de pago, como la medición o frecuencia de uso de un producto básico alimentario en los pobladores de una región determinada.

La transformación de los escenarios regionales, desde la comercialización hasta el consumo, vienen caracterizando la dinámica social de compra, la cual se enfoca

en forma concentrada en mini plazas o mini mercados (relación mayoristas-detallistas), quienes se encargan de colocar los diferentes productos a disposición del consumidor final; no obstante, sobreviven algunas plazas de mercado antiguas y tiendas de barrio.

En el presente análisis comparativo se muestran las tendencias de consumo y producción de dichas cadenas alimentarias, mediante el sondeo realizado en municipios estratégicos (Facatativá Mosquera, Madrid y Funza), donde su influencia es relevante en los comportamientos del consumo de la región Bogotá – municipios satélites.

## RESULTADOS

### ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA OFERTA Y DEMANDA EN LAS CADENAS PRODUCTIVAS ALIMENTARIAS DE LA PROVINCIA SABANA OCCIDENTE

Desde la perspectiva de la demanda, se analizaron las subcadenas productivas de papa, molinería y cárnicos, a través de los siguientes determinantes: precio, prescripción médica, productos sustitutos y gustos.

El análisis comparativo se realizó con base en los resultados de la aplicación de instrumentos (encuestas) a los consumidores de la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, a fin de identificar las razones de compra y consumo de los productos derivados de las subcadenas mencionadas anteriormente

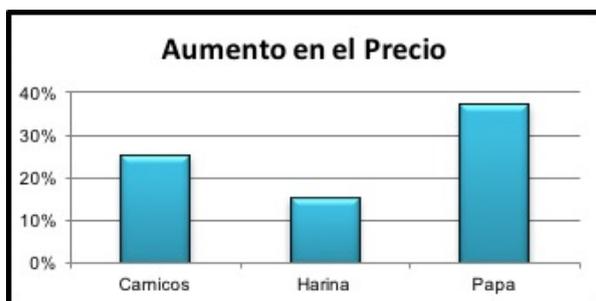
**Tabla N° 3. Razones de consumo**

DEMANDA					
SUB-CADENA	RAZONES DE CONSUMO				
	Precio	Prescripción médica	P. sustitutos	Gustos	Otro
CARNICOS	25%	43%	2%	5%	18%
PAPA	37%	25%	3%	7%	21%
MOLINERIA	10%	20%	4%	13%	24%
MEDIA	21%	28%	3%	7%	21%

Fuente: Autores propios

### Precio

Figura N.º 3. Preferencias en precio cadenas productivas

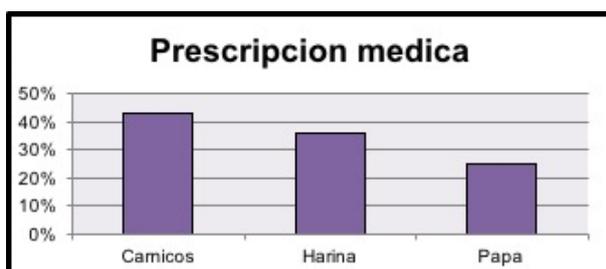


Fuente: Autores propios

En esta gráfica se puede observar que la cadena productiva más afectada por la fluctuación en los precios es la de la papa (hay mayor coeficiente de elasticidad-precio de la demanda), lo cual genera más restricción de las personas por su consumo. Sin embargo, la cadena de la harina es la menos vulnerable a la fluctuación y alza de los precios, destacándose productos tales como las pastas, harinas para sopas, entre otros.

### Prescripción Médica

Figura N.º 4. Razones de compra prescripción médica

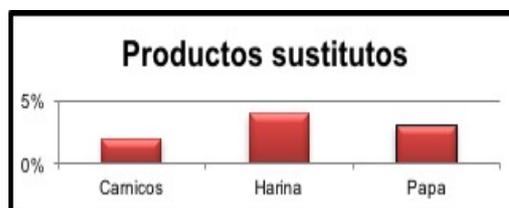


Fuente: Autores propios

Se logra evidenciar que la carne presenta una mayor restricción al consumo por prescripción médica, debido a factores de riesgo asociados a su consumo tales como: problemas de Gota: enfermedad producida por una acumulación de cristales de urato mono sódico (sal derivada del ácido úrico) en distintas partes del cuerpo, sobre todo en las articulaciones, tejidos blandos y riñones, problemas de colon, y problemas cardíacos, entre otros.

### Productos Sustitutos

Figura N.º 5. Razones de consumo asociadas a productos sustitutos

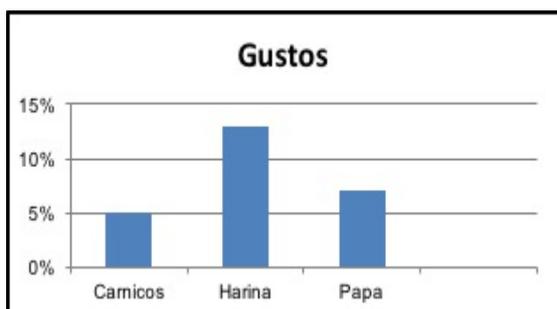


Fuente: Autores propios

Se puede concluir que la cadena productiva que presenta mayor vulnerabilidad en cuanto a productos sustitutos es la de la harina ya que en el mercado actual se encuentran variadas opciones para sustituir el consumo de estas; aunque es de resaltar que gracias a la tendencia del vegetarianismo esta cadena puede tomar un mayor impulso al tener productos que sustituyen el consumo de la carne. De este modo, factores como las tendencias de consumo y estilos de vida son claves para el desarrollo y crecimiento de estas cadenas ya que van ligadas a las preferencias de consumo de la población

### Gustos

Figura N.º 6. Razones de consumo asociadas a gustos



Fuente: Autores propios

Se puede concluir que, entre las personas encuestadas, un porcentaje considerable no consumen ningún tipo de harinas y esto es debido a cuestiones netamente relacionadas con los gustos y preferencias a la hora de la alimentación bien sea en casa

o fuera de esta. Por su parte, un 5 % del total de la población de 274 encuestados argumentan no consumir carne en ninguna variedad, por cuestiones netamente de gusto.

Por su parte, desde la perspectiva de la oferta se analizaron las cadenas productivas hortofrutícola, aromáticas, café y té, y molinería, panadería y repostería, teniendo en cuenta los siguientes determinantes: nivel de ganancias óptimas, grado de intermediación, financiamiento externo, zona geográfica de comercialización y precio de insumos.

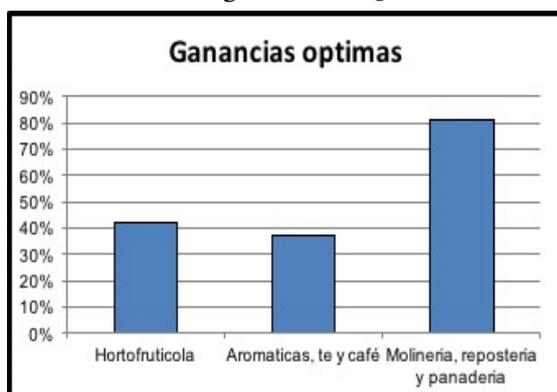
Tabla N.º 4. Determinantes de la oferta

OFERTA					
SUB-CADENA	RAZONES DE PRODUCCION/COMERCIALIZACION				
	Ganancias Óptimas	Grado de intermediación	Financiamiento externo	Zona geográfica de comercialización	Precio de insumos
Hortofrutícola	41%	19%	38%	77%	45%
Aromáticas, café y te	37%	5%	67%	73%	37%
Molinería, repostería y Panadería	81%	9%	8%	49%	82%
Media	50%	9%	27%	65%	51%

Fuente: Autores propios

#### Nivel de Ganancias óptimas

Figura N.º 7. Determinantes de la oferta nivel de ganancias óptimas

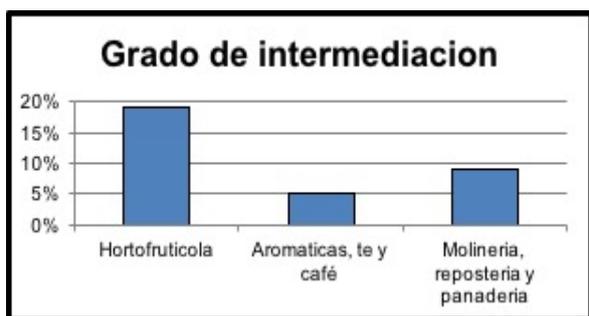


Fuente: Autores propios

En cuanto a las ganancias se muestra que un 81% de los empresarios encuestados, pertenecientes a la subcadena productiva de molinería, afirman que son óptimas y dejan un buen margen de utilidad, por lo cual esta actividad productiva se evidencia como uno de los referentes en materia de oferta, en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, además de tener una línea de productos de mayor consumo debido a la versatilidad de los mismos y a los diferentes usos que se le dan (panadería, productos derivados, entre otros).

#### Grado de Intermediación

**Figura N.º 8. Determinantes de la oferta: grado de intermediación**

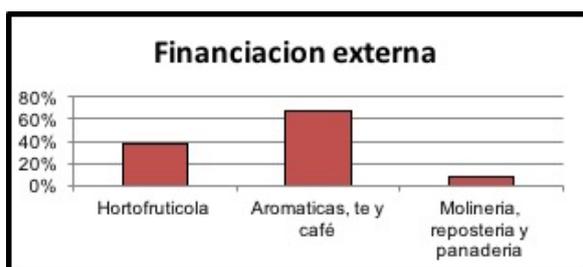


Fuente: Autores propios

En la subcadena productiva hortofrutícola se evidencia un grado de intermediación considerable (19% de los 274 establecimientos encuestados), lo cual hace referencia a la comercialización directa de los productos por parte de los productores a las plazas de mercados, grandes superficies, surtifrúvers, y tiendas de barrio limitando así los niveles de intermediación a uno (1) entre el productor hasta el consumidor final. De esta forma, las ganancias óptimas no se ven reflejadas directamente para el productor, sino para los intermediarios, dependiendo del canal (mayoristas, centarles de abastos, minoristas, entre otros)

#### **Fuentes de Financiación**

**Figura N.º 9. Determinantes de la oferta de las cadenas productivas: financiación externa**



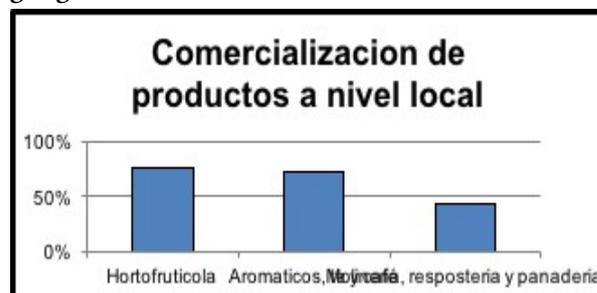
Fuente: Autores propios

Se puede establecer que un 38% de las 274 empresas pertenecientes a la subcadena productiva de aromáticas, café y té, emplean un financiamiento externo dentro de sus actividades productivas o de comercialización lo cual es un margen positivo de financiación externa, ya que estos financiamientos provienen de microcréditos con establecimientos de crédito; lo que evidencia un nivel de

endeudamiento satisfactorio y acceso a créditos de los microempresarios pertenecientes a la subcadena.

#### **Zona Geográfica de Comercialización**

**Figura N.º 10. Determinantes de la oferta de las cadenas productivas: zona geográfica de comercialización**

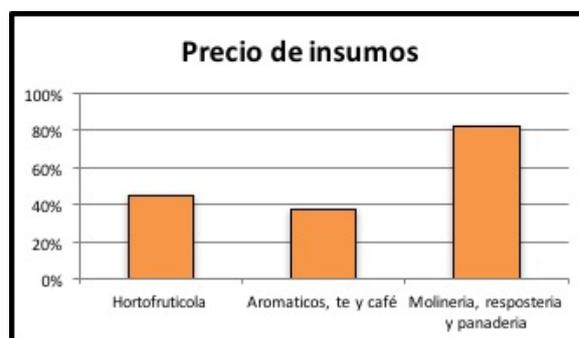


Fuente: Autores propios

El 77% del total de los 274 productores y comercializadores encuestados en la subcadena productiva de hortalizas y frutas, afirman que comercializan sus productos a nivel local, entendiéndose a nivel municipal en los 8 municipios que conforman la provincia Sabana Occidente en el departamento de Cundinamarca, y en su mayoría en las plazas de mercado, tiendas de barrio y surtifrúvers supliendo así la demanda local que se tiene sobre estos productos, minimizando costos en transporte y ofreciendo precios más accesibles a toda la comunidad en general.

#### **Precio de Insumos**

**Figura N.º 11. Determinantes de la oferta de las cadenas productivas: precios de insumos**



Fuente: Autores propios

El 45% del total de los 274 productores encuestados en la subcadena productiva de molinería, afirman que los altos precios de los insumos necesarios para el proceso

productivo y para la comercialización de sus productos los afectan directamente, aumentando los costos de producción y reduciendo los márgenes de utilidad; uno de los factores que causan dicha alza, se debe a la volatilidad en el precio del dólar lo que afecta el costo de los insumos importados desde el exterior que son de vital importancia para la producción de este tipo de bienes en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La competitividad de las empresas, y las regiones como tal, no se puede lograr, si no se fortalecen los modelos de asociatividad estratégica, los cuales permitan acceder a mercados internacionales, recursos financieros e innovación tecnológica. Por tanto, el fortalecimiento de las cadenas productivas alimentarias en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, se convierte en un reto estratégico, no solo para los entes gubernamentales locales, departamentales y nacionales, sino para las empresas u organizaciones que forman parte de cada uno de sus eslabones, en términos de consolidar una estructura orgánica funcional de la cadena, la cual se ajuste a los requerimientos legales establecidos en la Ley 811 de 2003, y agrupe de forma sinérgica y coordinada cada una de las siete subcadenas que la conforman: molinería, repostería y panadería; café y té, hortofrutícola, cárnicos, lácteos, alimentos concentrados o balanceados, y oleaginosas, aceite, papa y grasas.

El consumo o demanda por los productos básicos de las cadenas alimentarias, demuestran una dinámica poblacional alta de preferencias en sus procesos alimentarios y ligados a factores de entorno, como los niveles de ingresos y ubicación estratégica regional, generando la contraparte económica de producción, y su relación directa con los fenómenos de migración, urbanización y políticas estatales agrarias poco eficientes, donde se evidencia el cambio en el uso del suelo, para generar mayor plusvalía a los tenedores de tierra. Sin embargo, otros factores relacionados con los precios en el mercado, las prescripciones médicas y los gustos, juegan un papel importante en las preferencias de consumo de carne, papa y

harinas en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca.

Se ha mencionado que una de las principales debilidades de las subcadenas de molinería, hortofrutícola y molinería, es la falta de colaboración y asociación entre los actores de la misma; por esta razón, es importante promover los procesos asociativos de los actores de la subcadena, brindando acompañamiento y estableciendo programas de alianzas estratégicas interinstitucionales, con el apoyo y cooperación estatal, instituciones universitarias que incentive el fortalecimiento de la vocación productiva, promoviendo el fortalecimiento de la especialización de la subcadena y establecer programas de responsabilidad social en el sector, ligados al mejoramiento de la calidad de vida de los productores, proveedores, comercializadores, trabajadores y empresarios.

Uno de los principales problemas que tienen las subcadenas productivas alimentarias en la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca es la informalidad en el desarrollo de su actividad económica por eslabón; lo recomendable para ellos es enfocarse en la legalidad y creación de empleo formal, ya que de lo contrario van a seguir sin ser tenidos en cuenta en programas de desarrollo de gobierno locales o regionales, siendo este uno de los principales aspectos por el cual los actores encuestados dicen no haberse beneficiado en algún momento de programas o subsidios gubernamentales. A pesar de la financiación externa preponderante en los empresarios pertenecientes a la subcadena de aromáticas, té y café, aún los productores de las cadenas alimentarias enfrentan una debilidad considerable en materia de acceso a capital cuando se requiere, ya que las fuentes de financiación son limitadas, y, por ende, el costo del capital y del crédito es alto frente a las expectativas y el nivel de endeudamiento de los empresarios.

Igualmente se hace necesario una mayor inversión en innovación tecnológica (producción limpia, eco sostenible y

eficiente) y en generación de valor agregado, no solo a sus productos, sino también a sus procesos, esto con el ánimo de ganar mayor aceptación en el mercado, creando un camino para nuevos mercados a nivel nacional e internacional, aprovechando las ventajas estratégicas de la provincia en materia de zonas francas y parques industriales. Independiente de la brecha existente entre el logro de los Objetivos del Milenio en materia de Seguridad Alimentaria, los Planes de Competitividad Bogotá – Región Cundinamarca 2010-2019 , y el nivel de competitividad alcanzado por las cadenas productivas alimentarias de la provincia Sabana Occidente de Cundinamarca, el reto que debe asumir no solo los pequeños productores, sino las entidades de apoyo gubernamental y no gubernamental, consisten en la sensibilización frente a los cambios y desafíos del mundo “glocalizado” del siglo XXI, en el que es primordial fortalecer los flujos de información entre los diferentes eslabones y actores de las cadenas productivas alimentarias, promoviendo a su vez sinergias estratégicas y competitivas, que permitan acceder a nuevos mercados translocales, con eficiencia, efectividad, calidad y valor agregado.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. (CICDA). (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima, Perú: Línea Andina S.A.C.
- s.f (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Segunda edición. Quito, Ecuador: RURALTER.
- Gotrett, M. & Lundy, M. (2007). *Gestión de Cadenas Productivas*. Bolivia: CIAT.
- Pérez Ríos, M . (2006). *Remoción y lluvia de semillas en etapas sucesionales de bosque de niebla en Sierra Norte, Oaxaca*. (Tesis inédita de Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales). CIIDIROaxaca; IPN, Oaxaca
- Porter, M (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO.
- Angulo, José Eduardo. (2007). *Estudios de caso para análisis del financiamiento de las cadenas agrícolas de valor*. Costa Rica: RUTA; FIDA.
- ASOCAM (Agricultura Sostenible Campesina de Montaña). (s.f.). *¿Cómo hacer análisis de cadenas?: Metodologías y casos*. Quito, Ecuador:
- Donovan, Jason. (2006). *Identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en las cadenas de valor*. Costa Rica: CATIE; CECOECO.
- Lundy, Mark, et. al. 2003. *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala*. Cali, Colombia: CIAT.
- Departamento Nacional de Planeación DNP (2004). *Cadenas Productivas: Estructura, Comercio Internacional y Protección*. Bogotá D.C: DNP.
- Parra-Peña, R, Miller, V & Lundy, M (2013). *Cadenas Productivas Colombianas: Cómo la Política Pública Transforma la Agricultura*. Recuperado el 07 de Julio de 2014 En [http://ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2013/01/politica\\_sintesis8\\_cadenas\\_productivas\\_colombianas.pdf](http://ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2013/01/politica_sintesis8_cadenas_productivas_colombianas.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2003). *Ley 811 de 2003: Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el*

sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de transformación SAT, y se dictan otras disposiciones. Recuperado el 07 de Julio de 2014 En [https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley\\_811\\_03.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley_811_03.pdf)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2008). *Resolución 186 de 2008: Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 y el Decreto 3800 de 2006 sobre la inscripción de las organizaciones de cadena en el Sector Agropecuario, Forestal, Acuícola y Pesquero ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado el 07 de Julio de 2014 En <http://www.cofemacaqueta.com.co/v2/multimedia/RESOLUCIONES/RESOLUCION%20186%20DE%202008.pdf>

Saavedra, R (2000). *Planificación del Desarrollo*, capítulo II, La Cultura de la Planificación.

Machado, A & Torres, J. (1987). "El sistema agroalimentario: una visión integral de la cuestión agraria en América Latina". CEGA; siglo XXI Editores Bogotá, y Machado, Absalón (2002) "De la estructura agraria al sistema agroindustrial". Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Bernal, C (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Tercera Edición. Bogotá D.C: Pearson.

## BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES.

*Benjamín Andrés Manjarrés Zárate*

Administrador de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Militar Nueva Granada, y Magister en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Posee 4 años de experiencia en investigación y actualmente lidera el grupo de investigación DEMCUN del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 7 años en instituciones de educación superior y es coinvestigador del Macroproyecto de investigación del sector turístico en Cundinamarca

*Armando Piraquive Cortés*

Economista de la Universidad Externado de Colombia, Magister en Administración de la Universidad de La Salle. Posee 4 años de experiencia como docente investigador y líder del grupo de investigación GREICO del programa de Contaduría Pública de la Universidad de Cundinamarca, Extensión Facatativá. Tiene experiencia docente de 7 años en instituciones de educación superior, y se desempeñó como Jefe de Presupuesto del Hospital Santa Matilde E.S.E del municipio de Madrid Cundinamarca

# SECTORES ESTRATEGICOS DE LOS CUATRO PRINCIPALES MUNICIPIOS QUE COMPONEN LA REGION DE SABANA DE OCIDENTE, FACATATIVA, FUNZA, MADRID Y MOSQUERA

Richard Fajardo Vergara  
Investigador principal

Paola Contreras Muñoz  
Co investigadora

## INTRODUCCION

Dentro de un sistema globalizado la identificación de sectores estratégicos es cada vez más frecuente en los diferentes estudios que apuestan por las actividades que favorezcan un desarrollo, empresarial y de los servicios en una región.

Con base en la caracterización socioeconómica de los ocho municipios que componen la Sabana del Occidente realizado en el 2012 por parte del grupo investigador DEMCUN de la Universidad de Cundinamarca, se propuso caracterizar importantes sectores estratégicos que contribuyeran al desarrollo social, económico, empresarial de la provincia.

Dado que la investigación que da soporte dentro del presente trabajo arrojó como resultado que son cuatro principales municipios de la región, Facatativá, Funza, Madrid y Mosquera, se consideró esencialmente tres objetivos dentro del trabajo, los cuales en diferente medida van a determinar la caracterización de los diferentes sectores a ser estudiados, fundamental para continuar con los esfuerzos dentro del proceso de investigación de la universidad.

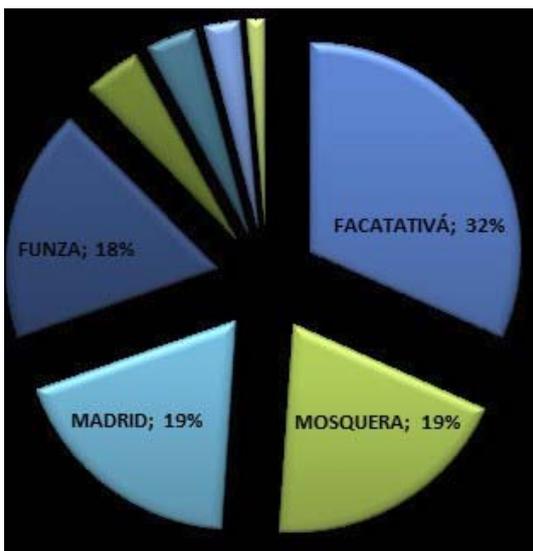
Como primer objetivo la caracterización busco identificar la situación actual de los sectores estratégicos, analizando mediante una herramienta gerencial, establecida como matriz DOFA donde se evidencia las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas de cada sector. Como Segundo objetivo la compilación de la información de los mismos sectores y como último objetivo la proyección y su impacto hacia futuro en el desarrollo regional, empresarial y de la prestación de servicios. Se determina entonces que sectores tales como el transporte terrestre municipal, el sector financiero, el sector de servicios de recreación, bienestar y turísticos, el sector de producción de alimentos para consumo humano y animal, el sector de cultivo y exportación de las flores, el sector industrial, las zonas francas como sector de comercio exterior y por último la gestión ambiental, son entre otros estratégicos para la región.

La información que se consultó es variada y proviene de diversas fuentes, algunas de ellas a nivel nacional como los Ministerios, el Departamento Nacional de Planeación DANE y otras a nivel departamental como la Gobernación de Cundinamarca y por último las locales o regionales como son la Cámara de Comercio de Facatativá, las Alcaldías municipales, así como de los diferentes trabajos realizados con anterioridad por parte de los grupos de investigación de la Universidad de Cundinamarca extensión Facatativá, y de especial importancia los actores involucrados en cada uno de los sectores, como los gerentes y personas de los diferentes gremios.

Así por último se espera entregar un documento útil para orientar la gestión pública y privada, y a fortalecer las relaciones entre la universidad y su zona de influencia, los empresarios, los entes gubernamentales y municipales.

Logrando articular los procesos académicos de la universidad con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Rectoral 2012 al 2015, mediante el desarrollo de proyectos estratégicos alineados con la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

## ANTECEDENTES



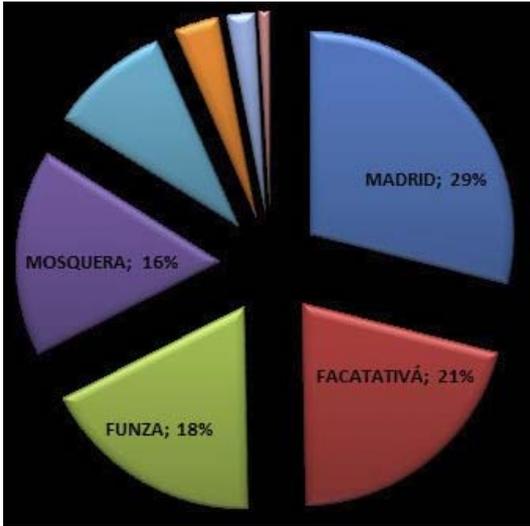
La Provincia de Sabana Occidente se encuentra localizada en la parte centro-occidente del departamento de Cundinamarca, forma parte de las 15 provincias del departamento y conglomerada 8 de los 116 municipios cundinamarqueses, su extensión territorial es de 1.027 km<sup>2</sup>, lo que corresponde al 4,0% del área de Cundinamarca siendo la Provincia con menor tamaño en el departamento. Su

jurisdicción comprende los municipios de Bojacá, El Rosal, Funza, Madrid, Mosquera, Subachoque, Zipacón y Facatativá que es la cabecera de la Provincia.<sup>1</sup>

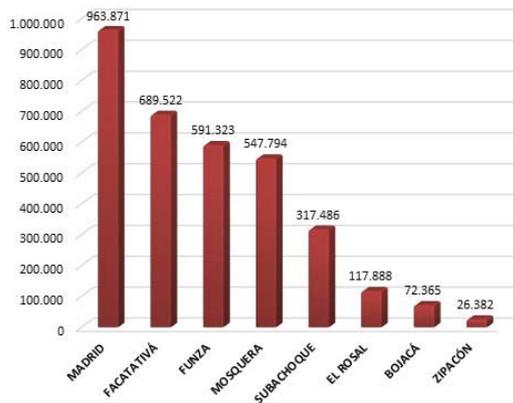
Según cálculos del DANE, la suma de poblaciones de los 8 municipios de la Sabana del Occidente es de 376.374 habitantes en el 2010 y para el 2011 se estimaba que ascendiera a 384.693, con una tasa de crecimiento del 2,21%, mayor a la esperada en todo el Departamento. Los municipios con mayor población en el 2011 fueron: Facatativá (122.320) con una participación del 32% del total de la población de la región, Mosquera (74.654) con 19%; Madrid (71.564), con 19%; Funza (69.783), con 18%, con lo que entre estos cuatro municipios se encuentra el 88% de la población de la región.

La región concentra el 15,3% del total de los habitantes del departamento y a su vez las provincias de mayor dinamismo económico y empresarial en el departamento junto con la Sabana de Bogotá, las cuales representan más de la mitad del mercado departamental.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Distribución porcentual población 2011 por municipios.



La población tiene una distribución de género de 49,7% hombres y 50,3% mujeres, hay 3,3 personas por hogar y hay 1,1 hogares por vivienda, en la distribución por zonas, es del 12,8% habitantes que viven en área rural y el 87,2% en el área urbana, con un fuerte predominio de la



El PIB en millones de pesos a precios corrientes de la región asciende a 3.326.631, siendo la segunda provincia con mayor contribución al PIB del departamento, al concentrar el 18,7% de su producción, siendo el municipio de Madrid es el que más aporta en términos de producción con un (29%), le siguen en orden de importancia Facatativá (21%), Funza (18%) y Mosquera (16%) Estas cuatro localidades contribuyen con el 84% del PIB de la Provincia, lo que demuestra

<sup>2</sup> Según el Registro público mercantil de la Cámara de Comercio de Facatativá que es la que tiene injerencia en la región.

población urbana sobre la rural, lo que demuestra que hay una fuerte congregación de la población en el núcleo urbano, siendo la región con menor tasa de población concentrada en el área rural, con una alta influencia de Bogotá como demandante de mano de obra, consecuencia del predominio de sectores económicos industriales, que han favorecido una mayor concentración de población en las cabeceras municipales que en el área rural, siendo la tercera provincia con mayor densidad poblacional,<sup>2</sup> 417 habitantes aproximadamente por kilómetro cuadrado, lo cual se explica por la fuerte actividad económica que presentan los municipios de la Sabana, lo que genera un incremento en la atracción de población de otros municipios de Cundinamarca.<sup>3</sup>

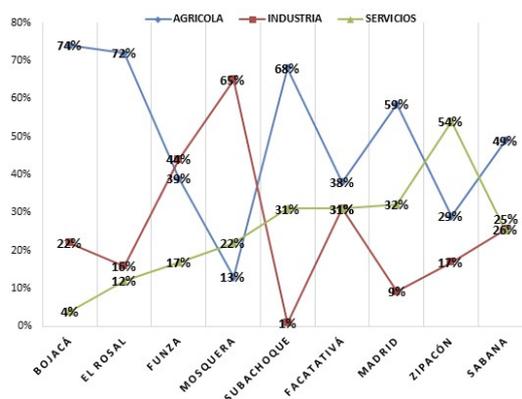
La importancia de estos cuatro municipios en el desarrollo social, económico, empresarial y de la prestación y progreso de servicios, con un peso de importancia económica, con una característica significativa de aquellos que se encuentran más cercanos a Bogotá, lo que los hace mucho más dinámicos, con un claro predominio en las actividades urbanas, mientras que aquellos que están más lejos de Bogotá predominan las actividades rurales y su actividad económica es menor.<sup>4</sup>

Gobernación de Cundinamarca. Oficina Sistemas de Información, Análisis y Estadística. Secretaría de Planeación. Estadísticas Básicas Provincia De Sabana Occidente. Sitio web [http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sabana%20occidente\\_indicadores.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/sabana%20occidente_indicadores.pdf). Consultado febrero 2013

En el 2010 en Sabana Occidente se encontraban registradas 13.926 empresas,

<sup>3</sup> Gobernación de Cundinamarca, Secretaría de Planeación Departamental con base en información de POT Municipales.

siendo la provincial con la segunda base empresarial más importante en el departamento. Del total de empresas 1.914 empresas correspondían a sociedades jurídicas, es decir sociedades diferentes a personas naturales o establecimientos de comercio, las cuales se agrupan en el desarrollo de actividades de servicios, relacionados, principalmente, con



Distribución PIB Sabana Occidente 2011 por municipios

Según la Gobernación de Cundinamarca en el 2009, el aparato productivo y la diversidad del departamento estuvieron caracterizados por actividades representativas de la economía así: el 25% la industria manufacturera; el 19% el sector agropecuario; el 11,5% la administración pública; el 7,5% los servicios de electricidad, gas y agua; el 6,8% las actividades de comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres doméstico; el 6,5% correspondiente a las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y el 4,6% a las actividades de transporte, almacenamiento y comunicaciones.

La base empresarial tiene un alto predominio de micro y pequeñas sociedades en la estructura empresarial: las microempresas representan el 64,7% del total de sociedades de la región,

actividades de transporte, comercio e industria.

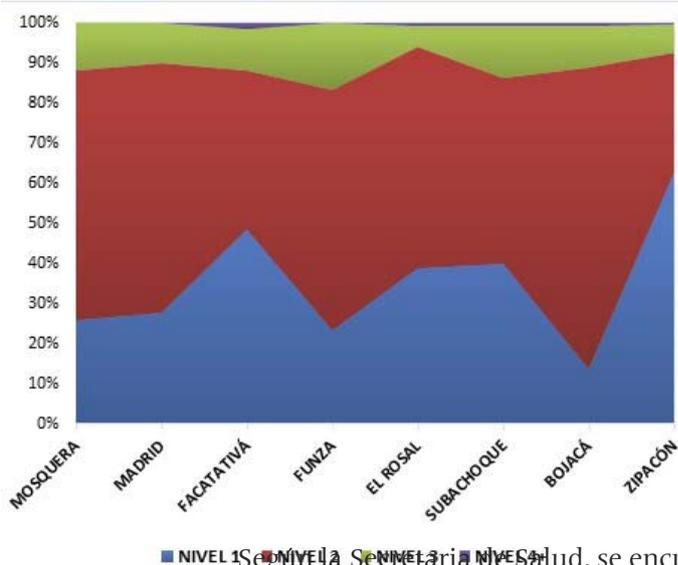
Pese a tener actividad agropecuaria importante, pocas empresas de la región se dedican a este tipo de actividades y están concentradas en los cultivos de flores, con una fuerte concentración en el municipio de Madrid.<sup>5</sup> Siendo una actividad importante en el desarrollo de las relaciones intersectoriales de la economía local; toda vez que genera un gran valor agregado, incrementos significativos de la productividad, del nivel de las exportaciones y del empleo, porque la mayoría de la producción tiene como destino las ventas al exterior.<sup>4</sup>

mientras que las pequeñas participaban con el 19,7%, con una mayor diversificación en torno a sus actividades productivas, principalmente en servicios financieros, y actividades industriales y de comercio.

En cuanto a la clasificación de los diferentes niveles de SISBÉN la mayoría de la población de la Sabana de Occidente se ubica en el nivel 2 54%, en el nivel 1 el 35%, en el nivel 3 el 11% y con una mínima distribución de 4 o más el 1%. Así mismo la población del nivel 1 y 2 del Sisbén se encuentra en la zona urbana, lo anterior debido a que el 87,20% de la población está en los núcleos urbanos. Facatativá y Zipacón son los municipios con mayor población en el nivel 1, mientras Bojacá es el municipio con menor población en este nivel, sin embargo Facatativá concentra la mayoría de población con nivel 4 o superior, lo que nos indica el desbalance existente en el mismo municipio, con respecto a la inequidad que debe existir.

Distribución población sisbenizada.

<sup>4</sup> Universidad del Rosario. Plan de Competitividad Provincia de Sabana Occidente. Marzo 2011.



Vale la pena mencionar que al combinar los niveles de crecimiento económico con los índices de necesidades básicas insatisfechas, la provincial de Sabana Occidente se encuentra en una mejor posición que las demás provincias que están cerca de la capital, con lo cual el reto para la región, es mantenerse en este escenario y continuar incrementando los niveles de crecimiento y desarrollo económico a nivel provincial.

En cuanto la cobertura de servicios públicos se cuenta con coberturas superiores al 90% a nivel urbano en la mayoría de los servicios públicos, el acueducto, a excepción de Facatativá y el Rosal, alcantarillado y energía eléctrica, mientras que en las áreas rurales la cobertura de acueducto (56,4%) y alcantarillado (15,6%) siguen siendo bajas.

La afiliación en el Sistema General de Seguridad Social en lo que refiere a salud, se presenta una cobertura en el régimen contributivo de 45%, en el régimen subsidiado es del 28%, y vinculada del 7%.

Los municipios cercanos a Bogotá son los que mejores coberturas tiene de salud del regimen contributivo, muy por encima de los indicadores del Departamento. Zipacón es el municipio con los menores indicadores en cuanto a salud se refiere. Los municipios que tienen un desarrollo económico importante en el Departamento, también presentan una alta cobertura en el regimen contributivo en salud, como Facatativá, Funza y Madrid.

Según la Secretaría de Salud, se encuentran bajo la denominación de vinculados aquellas personas a quienes se les ha realizado la encuesta SISBÉN pero que aún no han obtenido un cupo para pertenecer al régimen subsidiado y tiene prelación para ser atendidos en la red pública de servicios de salud.

En cuanto al recurso humano se caracteriza por una población económicamente activa en los municipios de Subachoque. El Rosal, y Zipacón con poca movilidad de la mano de obra hacia otros municipios para trabajar y bajos índices de generación de valor, ya que la población se emplea en su municipio, con énfasis en actividades agropecuarias.

Con altos niveles de movilidad de la mano de obra hacia otras localidades para trabajar, lo que significa que un porcentaje importante de personas se ocupan y generan valor en otros municipios, principalmente porque se han ido posicionando como ciudades dormitorio para trabajadores de Bogotá, en municipios como Funza, Mosquera y Bojacá.

Para concluir la mayoría de la población se concentra en 4 municipios, los cuales son vecinos.

Facatativá, Funza, Mosquera y Madrid, la cercanía de estos a la capital Bogotá tiene una alta incidencia en cuanto la disponibilidad de trabajo, desarrollo e infraestructura vial, coberturas en servicios públicos, desarrollo de la economía y la mayoría de las variables tanto

sociales como económicas.

La distribución de contribución del PIB a nivel departamental la región es la segunda provincia con mayor aporte, al concentrar el 18.7% de su producción, y en cuatro localidades se concentra el 84% del PIB de la Provincia, lo que demuestra la importancia de Facatativá, Funza, Mosquera y Madrid en el desarrollo social, económico, empresarial y de la prestación y progreso de servicios, con un peso de importancia económica, con una característica significativa de aquellos que se encuentran más cercanos a Bogotá, lo que los hace mucho más dinámicos, con un claro predominio en las actividades urbanas, mientras que aquellos que están más lejos de Bogotá predominan las actividades rurales y su actividad económica es menor.

Es evidente que la aglomeración de Bogotá genera efectos directos sobre el crecimiento económico y poblacional de los municipios periféricos al Distrito, lo que impulsa la actividad económica de dichos municipios, y es positivo ya que el mercado bogotano es el más importante del país a nivel de cantidad de población y poder adquisitivo, razón por la cual, los municipios de la región tienen la oportunidad de avanzar en la implementación de proyectos y estrategias que permitan la generación de valor y el posicionamiento de productos agroindustriales con alto potencial, aunque es evidente que el potencial de esta provincia se encuentra principalmente en el sector industrial.

Y la actividad agrícola, involucra la economía campesina, que corresponde a la producción de alimentos, actividad estratégica, tanto en el objetivo de generar empleo, como el de proporcionar una oferta de comida con destino a una población mayoritariamente urbana. Esta producción de alimentos es soportada por unidades productivas medianas y pequeñas, caracterizadas por reducidos niveles de productividad y de ingresos. Sin embargo en la esfera del comercio persisten exagerados niveles de intermediación comercial, que elevan los costos transaccionales de los alimentos, encareciendo arbitrariamente los

productos y afectando sobre todo al consumidor pobre de las zonas urbano.

## **SECTOR ESTRATÉGICO TRANSPORTE TERRESTRE INTERMUNICIPAL**

Actualmente los municipios de la Sabana de Occidente cuentan con un modelo regulado de competencia en la vía, conformado por tres actores principales; empresa, propietario y conductor, los cuales interactúan dentro de la operación del mismo.

Las empresas que deben contar con una habilitación, permiso de operación y rutas determinadas que es otorgado por el Ministerio de Transporte reuniendo unos pre requisitos solicitados por este ente; ya otorgada la habilitación y demás por un periodo indefinido las empresas de transporte deben tomar una serie de pólizas de seguros que las ampare contra los riesgos inherentes a la actividad transportadora, el propietario que es quien posee el parque automotor y realiza la afiliación del vehículo a la empresa, en ocasiones selecciona el personal operativo conductor y por ultimo el conductor que es la persona encargada del funcionamiento del parque automotor en la ruta y horarios ya establecidos por la empresa, entre sus funciones esta en recaudar el dinero que recibe por parte de los usuarios pasajes entregarlos a la empresa y vigilar el mantenimiento de los vehículos de acuerdo a las políticas de la empresa.

Existe una interacción entre los actores de este modelo de transporte; el propietario es

quien incorpora a la empresa el parque automotor bajo la figura de la afiliación, contrato de vinculación entre la empresa y el propietario quienes pueden pactar libremente las obligaciones de la operación y administración de los vehículos para el funcionamiento de las rutas y horarios ya establecidos y debe cancelar un 5% o 10% a la empresa por rodamiento sobre el producido que debe entregar a la empresa afiliada; para el cumplimiento de lo anterior y ya previamente seleccionado por la empresa o en ocasiones por el propietario entre el tercer actor, el conductor, éste es vinculado directamente a la empresa bajo unas condiciones óptimas para ambas partes, es decir existe un contrato de trabajo, un salario mínimo legal vigente, prestaciones sociales y debe esté cumplir con un producido para la empresa que esta sobre un (1) SMLV por día cubriendo horarios ya establecidos asignados por el Ministerio de Transporte.

Así la actividad transportadora se desarrolla como un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos de transporte, de acción en el área metropolitana, cuando se presta entre municipios y de acción urbana cuando se presta únicamente en las ciudades.

Esta actividad tiene varios niveles de servicio que inician con el básico que garantiza una cobertura adecuada, con frecuencias mínimas de acuerdo con la

demanda y cuyos términos de servicio y costo lo hacen accesible a todos los usuarios y de lujo que ofrece a los usuarios mayores condiciones de comodidad y accesibilidad, en términos de servicio y cuyas tarifas son superiores a las del servicio básico.

Con base al análisis DOFA de los municipios de Facatativá, Madrid, Funza y Mosquera, se reconocen que existen oportunidades en este sector del transporte intermunicipal, para lo cual se destacan la proximidad de estos municipios a Bogotá, el contar con proyecciones y mejoras en las vías permitiendo una sistematización del sector y la inclusión del proyecto tren de cercanías o metro ligero, y por otro lado se destacan como fortalezas la demanda de pasajeros en los municipios, un parque automotor de buena calidad que ofrecen las empresas, contar con una infraestructura vial en condiciones óptimas y con proyecciones de crecimiento, lo anterior permite prestar el servicio a la comunidad de la Sabana de Occidente.

Se debe tener presente que actualmente existen amenazas como lo son el transporte informal por vehículos particulares y empresas intermunicipales no autorizadas y debilidades en relación a la rivalidad entre empresas de transporte, un incumplimiento en las condiciones del servicio, la falta de un terminal de transporte y la no participación de los entes de control por parte del Estado.

Se concluye que en el sector transporte intermunicipal de los municipios de Sabana de Occidente existen situaciones que afectan directamente al usuario a la

hora de hacer uso de este servicio; no hay alianzas estratégicas entre los actores del modelo de transporte que les permita tener un beneficio equitativo, sino al contrario viven en una guerra del centavo día a día, dejando a un lado situaciones tan importantes como los son la piratería de vehículos particulares, la participación de empresas con rutas no autorizadas, la no capacitación del servicio al cliente a los conductores por parte de las empresas, etc.

los que tienen un contacto con el usuario; por muchos años seguirá siendo el mismo modelo de transporte hasta que no llegue el nuevo modelo de transporte integral como es el tren de cercanías metro ligero

Se realizó el inventario de las empresas de transporte intermunicipal de los municipios Facatativá, Funza, Madrid y Mosquera con el fin de analizar su composición y capacidad, dentro del

MUNICIPIO	NUMERO DE EMPRESAS	FRECUENCIA DE HORARIOS	CAPACIDAD TRANSPORTADORA
Facatativa	8	1.414	6.445
Funza	5	206	3.922
Madrid	3	134	1.159
Mosquera	2	12	456
Total	18	1.766	11.982

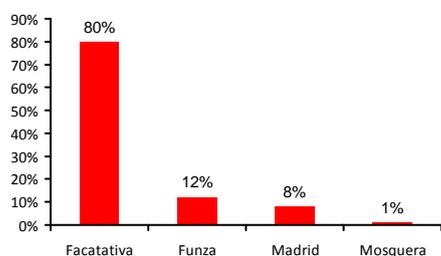
No hay un aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que el sector tiene se destaca la demanda de pasajeros que existe y las condiciones óptimas en que se encuentra la vía entre otras que se analizaron.

análisis de las cifras que arrojan las variables del inventario de limite el alcance a la vía calle 13, corredor de vital importancia y que conecta con Bogotá en relación a los municipios objetivo de estudio.

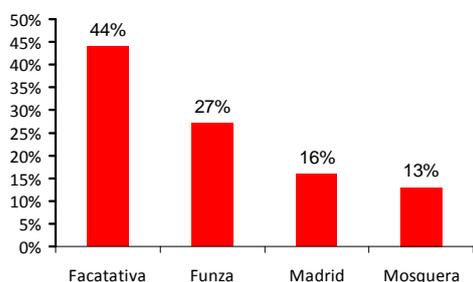
Con respecto al modelo de transporte empresa, propietario y conductor; las empresas hoy día buscan aumentar su parque automotor sin importar si el actual servicio que presta es el mejor, buscan mas propietarios con el fin de incrementar sus ingresos sin mirar el factor más importante y al que deben generar confianza y sobre todo una fidelizacion hacia la empresa, el usuario, y con respecto al conductor son las empresas quienes deben tener un proceso de selección más ajustado y funcional debido a quienes son ellos los conductores

Sabana de Occidente con sus principales municipios cuenta con dieciocho empresas, con un total de 1.766 frecuencias diarias que son otorgadas por el Ministerio de Transporte, distribuidas entre ellas con una capacidad transportadora de 11.982 pasajeros diarios hacia Bogotá en la ruta Facatativá Bogotá Facatativá, dentro de una demanda proporcional de 35.000 pasajeros que corresponde al 10% de la población de los municipios.

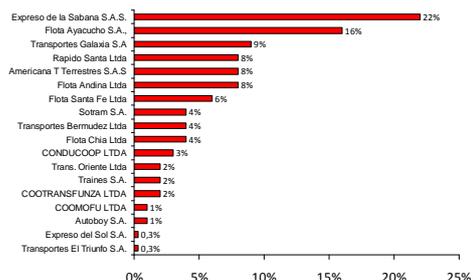
El municipio con la mayoría de frecuencias diarias es Facatativá con un 80%, Funza con un 12%, Madrid con un 8% y Mosquera con un 1%.



El total de empresas que prestan el servicio de transporte intermunicipal es de 18 empresas, de las cuales el 44% son de Facatativá con 8 empresas, el 27% son de Funza con 5 empresas, el 16% son de Madrid con 4 empresas y el 13% son de Mosquera con 2 empresas.

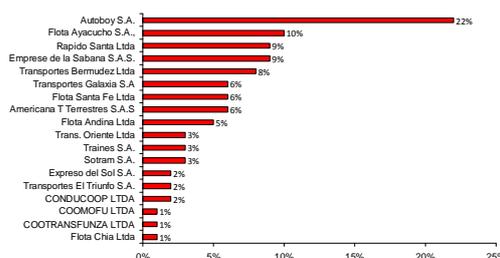


Se analizan las empresas de transporte del sector Sabana de Occidente dando como resultado que Expreso de la Sabana con un 22% y Flota Ayacucho con un 16% de Facatativá son las empresas con mayores frecuencias y les permite ofrecer capacidad transportadora al servicio.



Cuando se habla de capacidad transportadora se entiende el número de pasajeros que está autorizado el bus ó microbús, es decir los buses son Grupo C con una capacidad de 39 pasajeros y los microbuses son Grupo B con una capacidad de 19 pasajeros.

A nivel general de las dieciocho (18) empresas en Sabana de Occidente, Autoboy S.A. (Funza) con un 22% y Flota Ayacucho S.A. (Facatativá) con un 10% son las empresas con mayor capacidad transportadora que a diario transitan en la vía corredor Calle 13.



Para la realización del análisis del inventario de las empresas intermunicipales del corredor de la calle 13 y con base a las variables tomadas, en la actualidad el servicio no cumple con los parámetros legales.

Debido a que en primer lugar los vehículos deben salir sin pasajeros de pie, si un

vehículo de Facatativá con ruta Directo Bogotá entre 19 y 39 pasajeros, estos mismos deben llegar a su destino (Bogotá) ó si en su recorrido el destino de algunos no es el inicial se entendería entonces que el mismo número de pasajeros que decida descender será el mismo número de pasajeros que el conductor debe permitir que ingresen al vehículo en su recorrido, pero la realidad es otra, porque es evidente que en las horas pico, es decir las horas de mayor influencia de pasajeros en Facatativá entre las 6 y 8 a.m., es común ver que los vehículos salen despachados con pasajeros de pie y en ocasiones el conductor permite de forma irregular el descenso y ascenso de pasajeros en distintos lugares del corredor esto con el fin de lograr el tan anhelado “producido” que las empresas exigen a sus conductores. Por otro lado en las horas de menor demanda que comúnmente se conoce como hora valle entre las 9 a.m. y 4 p.m. en Facatativá, la situación es aún peor, debido a que el vehículo no es despachado con la totalidad del cupo de pasajeros que cada uno tiene, por lo cual es común ver que durante su recorrido permite el ascenso de pasajeros sin importar si su destino no es el mismo al del vehículo.

Es evidente que las empresas debido a su capacidad transportadora y número de vehículos afiliados, tienen una excelente disponibilidad de cubrir la demanda existente de pasajeros, pero la situación que

impide dicha acción es el poco interés entre estas empresa de generar alianza estratégicas que les permita mejorar un servicio que hoy día no es el más adecuado.

Actualmente los municipios Facatativá, Madrid, Funza y Mosquera no cuentan con proyecciones de crecimiento y de cambios en relación al transporte intermunicipal, para lo cual las empresas realizan cambios internos con el fin de mejorar el servicio, tales cambios son referentes a la modernización del parque automotor que se contempla en un proyecto de ley por el cual se adoptan mecanismos para la reposición del parque automotor del servicio público de transporte<sup>5</sup>, siendo su principal objetivo la adopción de medidas para la reposición de los vehículos de servicio público de transporte terrestre, encaminadas a garantizar la atención efectiva de la demanda, la actualización tecnológica de los vehículos, a mejorar las condiciones de seguridad en el tránsito y a la preservación del medio ambiente, aplicando la Ley a los vehículos de transporte registrados en el servicio público, en las modalidades de transporte de carga, transporte colectivo de pasajeros de radios de acción intermunicipal, municipal, distrital y/o metropolitano, de transporte individual y de transporte especial.

---

<sup>5</sup> MINISTERIOS DE TRANSPORTE - “proyecto de ley por el cual se adoptan mecanismos para la reposición del parque automotor del servicio

público de transporte” disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=1502>

De acuerdo con los resultados de la encuesta de servicios públicos de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera por parte de la asociación nacional de industriales de Colombia, ANDI, y la superintendencia de puertos y transporte revelan que la edad máxima del parque automotor bajó de 18 años a 9,4 años y que es evidente una tendencia a la estabilidad y formalización del empleo en un 70%, pero preocupa aún el modelo regulado de competencia en la vía que proviene de la informalidad de la vinculación de los trabajadores.<sup>6</sup>

Hacia futuro se planea realizar la integración de la región mediante la construcción de un metro ligero, proyecto que se crea con la Empresa Férrea Regional S.A.S. – EFR S.A.S, con el fin de ser gestor del proyecto Tren (Administrador del SITP), como objetivo principal es de gestionar, organizar y planear el SITP en el departamento de Cundinamarca, bajo la modalidad de transporte terrestre ferroviario y la integración del transporte de pasajeros municipales; las entidades constituyentes de EFR S.A.S.

Para el desarrollo de un sistema integrado de transporte de Bogotá–Cundinamarca de nominado metro ligero regional urbano en el marco de lo establecido en el documento Conpes 3677 de 2010, donde hay un compromiso a trabajar de manera conjunta

la estructuración de un sistema integrado de transporte regional urbano y coordinar la disposición de medios físicos, patrimoniales y personales para de esta manera analizar la ejecución del tren de cercanías metro ligero donde el 90% de conductores de las empresas de transporte poseen multas por infracciones cometidas en el corredor calle 13, dada esta problemática la secretaría de transporte y movilidad adelanta una campaña de información sobre los beneficios a que tienen derechos los deudores que hagan acuerdos de pago o se pongan al día con el departamento, mediante campañas sobre los descuentos por comparendos en Cundinamarca.

## Conclusiones

Actualmente los municipios están en la búsqueda de mejorar el modelo regulado de competencia en la vía, donde se generan proyectos y acciones con el fin de prestar un mejor servicio al usuario o pasajero, pero si analizamos las acciones que se están desarrollando actualmente por parte de los municipios, seguido de las empresas y propietarios frente a los proyectos que el gobierno está generando; se observa que no existe un trabajo en equipo, debido a que existe un interés por mejorar un servicio que cada días es desastroso.

---

<sup>6</sup> ANDI – Asociación Nacional de Industriales de Colombia Cámara - Sectorial del Transporte – noticias de sector: transporte semana 19 al 23 de abril de 2010 disponible en:

[http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_pagnas/contenido.aspx?pro\\_id=167&IdConsec=1275&clase=8&Id=66&Tipo=2](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_pagnas/contenido.aspx?pro_id=167&IdConsec=1275&clase=8&Id=66&Tipo=2)

En relación al crecimiento en la población de los municipios de Sabana de Occidente generando de igual forma una necesidad de desplazarse hacia Bogotá, siendo este un factor de gran importancia para las empresas de transporte porque generan ingresos y trabajo a su región, pero no se detienen a pensar si su servicio es el mejor, simplemente trabajan sin mirar a su alrededor, no hay una proyección como empresas, donde sean ellas las que generen proyectos si es el caso o por el contrario se comprometan a participar en proyectos donde el único fin es un crecimiento como organización basados en un mejor servicio a los usuarios y/ o pasajeros quienes son el motor de este modelo.

Para nadie es un secreto que desde hace años se está hablando de un metro ligero en la sabana de occidente que cambie el modelo regulado de competencia de la vía que existe, donde se ofrece un mejor servicio con las mejores condiciones; ante este situación las empresas no han generado ningún tipo de proyectos o de ideas que les permitan conocer los estudios, saber en qué fase se encuentra y la posibilidad de participación de ellas; es el momento para que los alcaldes y empresas de transportes, tomen la palabra y trabajen de la mano para mejorar un servicio para usuarios o pasajeros.

#### Bibliografía

ANDI – Asociación Nacional de Industriales de Colombia Cámara - Sectorial del Transporte – noticias de sector: transporte semana 19 al 23 de abril de 2010

CONCESIONES CCFC S.A. vía Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes Eje de Desarrollo Regional

GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA, Secretaria de Planeación Departamental, Oficina de Sistemas de Información, Análisis y Estadística, Estadísticas de Cundinamarca 2010, “Cundinamarca Corazón de Colombia”, ISBN 978-958-98814-3-9.

MINISTERIO DE TRANSPORTE, Normatividad – base de datos Agosto 2013.

# La Programación Neurolingüística como recurso didáctico en el aula virtual

DAIRO ANTONIO MUÑOZ CHIQUILLO \*

\*Master en Habilidades Directivas, Negociación y Comunicación.

## Resumen

El estudio fue realizado por el observatorio de liderazgo y marca personal del programa de administración de empresas de la Universidad de Cundinamarca - extensión de Facatativá, la población correspondió a 160 estudiantes de los programas de contaduría y administración de empresas en el marco de los cursos de neuromarketing y de habilidades gerenciales; el estudio incorporó contenidos digitales basados en PNL y compartidos a los estudiantes en la plataforma virtual Moodle. El contenido del curso se basó en mensajes, videos y foros que propiciaron la participación y la aplicación de técnicas para las habilidades comunicativas, neurociencias, sicología transpersonal y el coaching educativo. Se determinó que una vez aplicadas las pruebas de eneatis, círculo de excelencia, espíritu de liderazgo, marca personal y megahabilidades se incrementó el potencial del estudiante en referencia a la autoestima y la toma de decisiones.

## Summary

The study was carried out by the observatory of leadership and personal brand of the program of business administration of the University of Cundinamarca - Facatativá, the population corresponded to 160 students of the programs of accounting and administration of companies in the frame of the courses of Neuromarketing and managerial skills; The study incorporated digital content based on PNL and shared to the students in the virtual platform Moodle. The content of the course was based on messages, videos and forums that led to the participation and application of techniques for communication skills, neurosciences, transpersonal psychology and educational coaching. It was determined that once the tests of eneatis, circle of excellence, leadership spirit, personal branding and megahabilities were applied, the student's potential was increased in reference to self-esteem and decision making.

## Keywords

Educational coaching, personal branding, Neuro-Linguistic Programming, Virtual learning environments, youth leadership.

## Palabras clave

Coaching educativo, marca personal, programación Neuro lingüística, ambiente virtual de aprendizaje, liderazgo juvenil.

## Contexto

En el cambiante mundo de hoy observamos como tendencia que las personas cada vez más buscan trabajar con sentido, buscan trascendencia, hacer algo que vaya más allá del trabajo, sentirse parte de algo, más que para cubrir los gastos, las empresas buscan personas que crean en lo que cree la empresa, buscan conexión en los valores más profundos, en conferencia realizada por Juan Carlos Eichholz, fundador y director del Centro de Liderazgo Estratégico de la Universidad Adolfo Ibáñez en ICARE Instituto

Chileno de Administración Racional de Empresas se hace principal énfasis de la importancia de la felicidad en el espacio laboral, lo anterior genera retos para los nuevos profesionales ya que así como las empresas contratan servicios de consultoría que les ayuden a cumplir sus metas, las personas también requieren de otros que les ayuden a direccionar sus motivaciones; el entrenamiento (*Coaching*) está focalizado a ayudar a aprender haciendo preguntas que liberen potencial como lo referencia la escuela española de coaching Lider-haz-GO, los nuevos profesionales requieren de estos

entrenamientos y es así como en el campo educativo se ha estado incorporando paulatinamente el coaching teniendo en cuenta las dificultades que tienen algunas personas respecto al autoconocimiento como estudiante, la autoimagen, su relación en grupos de estudio, conflictos entre sistemas de valores de la importancia del estudio. Por esto en algunos centros educativos se aplican instrumentos basados en los protocolos de inteligencias múltiples, test de personalidad en el Indicador Myers-Briggs (MBTI), los de estilos de aprendizaje Kolb y la Ventana de Johari; el fortalecimiento de la marca personal es otro elemento que ha cobrado importancia hoy en día ya que ayuda a las personas a elevar su autoestima, identidad y encaminar sus motivaciones más profundas, la referencia más antigua que se tiene de marca personal está referido a la psicología social y psicología económica del consumidor en la que los postulados más importantes se basan en la estabilidad, pertenencia, Independencia y Riesgo y que para el estudio aplico el lienzo Canvas.

El coaching se ha aplicado principalmente en el medio empresarial a través de las unidades de talento humano y se ha expandido a otros campos que vinculan el propósito de vida del trabajador (persona) con las metas corporativas (empresa), para la legislación colombiana está declarado en el decreto 1072 de 2015 del ministerio de trabajo y que vela por hacer cumplir las normas de bienestar y seguridad en el trabajo. El coaching o entrenamiento dirigido a desarrollo de personas ha incursionado en el campo de la educación dada su importancia como recurso de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje y como generador de ambientes de aprendizaje, en la educación se aplica el coaching para elevar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes y sus metas personales, por ello se ha incluido en los currículos universitarios cursos de habilidades gerenciales y de emprendimiento como plataforma de lanzamiento; otro aspecto a tener en cuenta es que los cursos se configuran en campos de entrenamiento y se han usado como estrategia en las empresas y universidades para ofrecer nuevos conocimientos y competencias disciplinares en temáticas específicas, tendencia que fue incorporada por el observatorio de Liderazgo juvenil con la particularidad de incluir en su ejecución el coaching educativo lo cual además de ser un factor diferenciador le ha

permitido despertar especial interés por la comunidad académica. En referencia a la técnica de gestión de marca personal se ha incorporado paulatinamente como estrategia de enseñanza a los cursos neuromarketing y habilidades gerenciales tomando como referencia las prácticas que en el mundo empresarial se han venido desarrollando en la última década y de las necesidades de los estudiantes respecto al aprendizaje de estas técnicas y su aplicación en los entornos laborales. En los cursos de neuromarketing y habilidades gerenciales se observó la dificultad respecto a las pocas herramientas que tienen los estudiantes para fortalecer la marca personal y el liderazgo transformador, estos cursos los ofrece el programa de administración de empresas desde el primer semestre de 2015, fueron tomados por 160 estudiantes de los programas de administración de empresas y Contaduría; cada curso es único ya que las actividades del aula virtual se realizan de acuerdo a las características de los participantes que han diligenciado formulario de caracterización\_ y con motivadores diseñados bajo la técnica de PNL y reforzados en el aula de clases empleando la técnica del coaching para enseñar las megahabilidades del líder transformador, innovación de marca personal y gerencia de vida.

El observatorio además del formulario de caracterización, hizo uso de recursos digitales como fueron los resultados de las clases que reposan en galerías fotografías, canales de video on line, redes sociales hojas de cálculo y repositorios del aula virtual ; la información resultó de 132 sesiones distribuidas así: 16 sesiones de Coaching financiero, 16 sesiones de liderazgo transformador, 6 sesiones de Coaching personalizado separando los grupos por edad, sexo, intereses, eneagramas, información de 6 sesiones de descodificación de miedos, traumas y fobias, 16 entrenamientos de habilidades comunicativas, 16 sesiones de inteligencia relacional, 16 entrenamientos de propósito de vida mediante coaching ontológico, 16 sesiones de espíritu de servicio, 16 sesiones de marca personal, y 6 sesiones de espíritu emprendedor.

El valor diferencial de los cursos es el de haber introducido el coaching como herramienta para la enseñanza de la temática del curso lo cual llevó al observatorio de liderazgo juvenil a considerar que el incremento en el nivel de

aceptación de los estudiantes de tomar estos cursos y por los comentarios positivos registrados por los estudiantes en la evaluación, se han dado por la innovación en sus metodologías de aprendizaje, lo cual llevó a considerar que era necesario sistematizar la experiencia de este escenario de aprendizaje como objeto de reflexión y se pueda dar cuenta de su efectividad en el fortalecimiento del liderazgo y marca personal. Por lo anterior las preguntas que se formularon fueron: ¿Qué estrategia didáctica emplear para al fortalecimiento de la marca personal y el liderazgo transformador de los estudiantes? y ¿la sistematización de los cursos que han aplicado coaching permitirá el diseño de nuevas didácticas para implementar en otros cursos?

### Metodología

La investigación fue exploratoria, la información se obtuvo de reportes de diversos test aplicados a los participantes cuando toman el curso. En la primera etapa del proyecto se describieron de manera sistemática las características de los estudiantes que asisten a los cursos y una vez compilada la información se aplicaron los instrumentos de medición basados en los campos de neurociencia y de *coaching* que correspondieron a círculo de excelencia, inteligencia financiera, autoconocimiento,

propósito de vida, capacidad emprendedora, liderazgo y eneagramas, España, (2012); se aplicó muestreo por conveniencia. para las encuestas escritas, se complementó el estudio con observaciones, entrevistas profundas, bitácoras y diarios de campo; se tuvo un grupo de control que correspondió a otro curso de habilidades gerenciales; con la información resultante se procedió al tratamiento estadístico para determinar los aspectos a tratar en el desarrollo de personas en cuanto a gestión de marca personal y liderazgo transformador, con el resultado anterior se configuró la segunda etapa que consistió en la revisión de resultados, mediciones y análisis.

### Resultados

La técnica de coaching educativo permitió abordar nuevas estrategias pedagógicas acordes a las necesidades reales de los graduados en sus entornos familiares y laborales. La técnica de coaching educativo alcanzó el interés suficiente para consolidarlo en los cursos como una experiencia exitosa transferible y como recurso pedagógico

La experiencia del curso electivo de neuromarketing llevo a transferir la metodología de coaching educativo al curso de habilidades gerenciales y de esta manera realizar nuevas pruebas que dieron como resultado:

Periodo de aplicación	Espíritu emprendedor	Liderazgo transformador	Marca personal	Inteligencia financiera
INICIO de curso	60 %	30 %	40%	63 %
FINALIZACION de curso	92 %	45 %	87 %	85 %

**Tabla 1.** Variación del empoderamiento de los estudiantes.

Caracterización	Eneatipo predominante	Liderazgo predominante	Marca predominante	Inteligencia predominante
	3	transaccional	furor	Emocional
Porcentaje	43 %	68 %	37 %	46 %

**Tabla 2.** Megahabilidades predominantes en los estudiantes.

## Discusión

Esta iniciativa tuvo especial valor para el observatorio de liderazgo, por cuanto abre una invitación a la universidad en considerar que el coaching educativo es la estrategia didáctica adecuada para afianzar el liderazgo transformacional y la marca personal en los estudiantes, a la vez que en el mediano plazo y de acuerdo a los resultados que vaya arrojando se configure como una estrategia didáctica transferible a otras sedes de la universidad y al sector empresarial debido a su nivel de innovación. Paralelamente la realización del estudio permitió diseñar progresivamente nuevos recursos didácticos que se aplicaron a diversos grupos de acuerdo a los programas académicos que cursaban consolidando así un “kit” de herramientas con el que se habilitó a los estudiantes en toma de decisiones, generación de confianza, vencimiento de falsas creencias, superación de bloqueos mentales, guiándolos para que sean los arquitectos de su vida.

La sociedad es receptora de estudiantes formados profesionalmente en la institución y que han sido inspirados por lo que representa la universidad, así entonces la marca personal consolida la marca corporativa; en la medida que los jóvenes graduados estén empoderados y habilitados con herramientas de liderazgo, mayor es el impacto en sus entornos. El observatorio de liderazgo es el escenario que permite al programa de administración de empresas incluir en su currículo cursos de liderazgo, marca personal y neuromarketing que incorporan como estrategia didáctica de coaching educativo.

Los empleadores que vinculan en sus organizaciones a los graduados con competencias y habilidades en la que predomina el liderazgo transformador y la Marca Personal tendrán un valor agregado y para los académicos que están interesadas en la aplicación de las neurociencias en la educación podrán conocer de cerca una experiencia real. Es imperativo determinar la influencia de la estrategia del coaching educativo en la comunidad estudiantil que participa de los cursos y de esta forma

involucrarlos en los asuntos fundamentales que la sociedad plantea, por lo que merece todos los análisis y revisiones para determinar su efecto en el sector real y así contribuir al fortalecimiento de las habilidades en un medio cada vez más competitivo y de este modo los profesionales de la institución tendrán competencias que les darán mayores oportunidades de ocupación, menciona Jurgen K. (2012) en su libro *Estamos ciegos* “...en el campo empresarial la intuición sirve de mucho y logra resultados pero uno debe respaldar con investigación y planeación estratégica de lo contrario el riesgo de innovar es demasiado alto.

## BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, T. & Caballero, M. (1997). *Vendedores de imagen: Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación.* (1ª ed.). Barcelona: Paidós.

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud.* Ecoe.

Castro, M. Ocampo, S. (2010). *Coaching multidimensional: Coaching de vida.* (1ª ed.). México, D.F: Trillas.

Cisneros, A. (2012). *Neuromarketing y neuroeconomía: Código emocional del consumidor.* Bogotá, Colombia: Ecoe.

Costa, J. (2003). *Identidad Corporativa.* México, D.F: Trillas.

España, J. & Cortázar, B. (2012). *Introducción al coaching espiritual transpersonal: Un método práctico para promover la espiritualidad en las personas, las comunidades y las organizaciones.* Bogotá, Colombia: Vigor empresarial

Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa.* Zeta.

Jurgen K. (2012). *Estamos ciegos. Pruebas crudas de los fracasos billonarios de los mercadólogos.* (2ª. ed.). Colombia: Planeta.

Hall, M. & Duval, M. Metacoaching. (2010). La herramienta actual que promueve el cambio y la transformación. (1) México: Trillas.

Harvard Business Review. (2000). Liderazgo. Editorial. Deusto.

Hesselbein, F. Goldsmith, M. Beckhard. R. El líder del futuro.

Huerta, J. y Rodríguez G. Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Prentice Hall

Rafael González. (2015). Estrategias, Líderes y Generaciones, Revista Actualidad

Laboral y Seguridad Social. [en línea]. No. 186 (nov-dic,). Disponible en [http://legal.legis.com.co/Document?obra=rlbora&document=rlaboral\\_0c03caac65750192e0530a0101510192](http://legal.legis.com.co/Document?obra=rlbora&document=rlaboral_0c03caac65750192e0530a0101510192)>[consulta: 2015, 01 de septiembre].

Reyes, R. (2013). Finanzas prácticas para todos: la forma efectiva para aprender a administrar su dinero, Bogotá, Colombia: 3J editores S.A.

Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2015). The effect of brand leadership styles on employees' brand citizenship behavior. Asian Social Science, 11(18), 86-92.

# LAS FINANZAS EN LAS ORGANIZACIONES Y SU APORTE FUNDAMENTAL EN LA SOCIEDAD

**ODAIR TRIANA CALDERON**

Master en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos

## INTRODUCCION

En la sociedad ha existido, existe y existirá la incertidumbre por el futuro y el riesgo que conlleva ejecutar una acción en todos campos que interviene el ser humano, variables que condicionan y permiten que las organizaciones en un momento determinado cambien dando un giro de 180 grados. Las finanzas como ciencia relacionada con la economía y la administración han surgido como un campo de estudio independiente, brindando alternativas a estas situaciones.

El cambio que se ha venido dando en áreas como la tecnología, las tendencias administrativas y por ende en la producción, han obligado a las compañías a planear la utilización de mayores fondos que permitan contar con la liquidez necesaria y disponer de medios y formas de financiamiento adecuado.

Este ensayo no pretende abarcar todas y cada una de las fuentes y herramientas utilizadas en el ámbito financiero por el contrario busca reflejar un cambio situacional, el cual pueda dar un enfoque claro sobre aquellos argumentos en los cuales por décadas la empresa consignaba todos sus esfuerzos en un modelo administrativo funcional o lineal el cual buscaba objetivos netamente económicos pasando por alto a las personas y el mercado, hoy retomando conceptos como el de calidad, servicio, efectividad, eficiencia, cliente entre otros, los cuales en su momento no tuvieron la trascendencia suficiente en las organizaciones, pero al día de hoy esto ha cambiado en las empresas, han reflejado su importancia y también sus implicaciones de tipo económico y financiero en cada uno de los procesos y procedimientos.

Tomando como base la estructura contable y algunos ratios que por tradición se han manejado en el ámbito financiero, este ensayo dará a conocer un modelo general con ingredientes fundamentales en el análisis monetario, que aportaran al continuo desarrollo económico, del conocimiento y la administración financiera, haciendo hincapié en que el hoy no hubiese sido posible sin el pasado.

En las ciencias como la informática, la medicina, la electrónica son muy evidentes los logros, mejoramientos y alcances desarrollados a través del tiempo. Por ejemplo, un equipo como la ENIAC (Electronic Numerical Integrator And Calculator) en la informática, donde esta computadora tenía un tamaño gigantesco y un consumo de energía de 18.000KW y todo un sistema de refrigeración ocupando una habitación completa en 1946, hoy en el año 2011 un computador se puede sostener con una mano, tiene mínimo de energía y una capacidad de procesar y guardar información, que en aquellos tiempos sería algo absurdo, igualmente la medicina ha mostrado grandes avances en su campo. En las ciencias económicas, administrativas y sociales no es similar, pero si muy importante en su momento, con períodos en la historia que marcaron un referente importante como la revolución industrial (1782) y la segunda guerra mundial (1945), marcan un cambio en la economía mundial en aspectos económicos, sociales, políticos, religiosos etc. Lo que se ha notado a través del tiempo es que la moda retoma modelos pasados y a través de la innovación los conceptos con algunas variaciones son instaurados en la actualidad.

Situación similar se evidencia hoy día en modelos y teorías administrativas en las empresas, que en postulaciones pasadas no tuvieron relevancia e importancia por su entorno y poca visión sobre los cambios en los cuales la sociedad se vería involucrada, para ello este estudio lo mostrará en dos etapas, demostrando que temas como la innovación, visión clara de la unidad económica, cambios en las tendencias del mercado y la administración de los recursos, tienen gran influencia en términos financieros, solvencia y liquidez, haciendo notar un campo de impacto más amplio, donde el ente económico dé la importancia a los miembros internos y externos de la organización, los cuales afectan las finanzas de forma positiva y negativa.

### ***Esquema Tradicional de la Información Contable y el Análisis Financiero.***

La base fundamental a la hora de iniciar un análisis sobre la situación financiera en las organizaciones son los estados financieros, fruto de una simplificación de las actividades de la empresa, convirtiéndolos en informes para la toma de decisiones. En términos de resultados, estos estados o informes financieros a pesar de mostrar valores absolutos no reflejan un estado radical, lo que demuestra que esta información de una u otra manera para la empresa y los agentes interesados es temporal o provisional en términos de información contable, no se puede tener un resultado totalmente fidedigno y exacto, con el cual una organización pueda confiar, como lo corrobora Ortiz en su obra donde menciona: *“La información que ofrecen (los estados financieros) no es la medida exacta de su situación ni su productividad. En consecuencia la utilidad o pérdida definitiva no se conoce sino hasta el momento de la venta o liquidación de la empresa”* (Ortiz Anaya 2006). Por ello los informes no son del todo confiables si se observaba de una manera objetiva, además estos estados no reflejan situaciones de importancia como las situación laboral de los empleados, los valores y problemas de tipo socio-político de un país, tendencias administrativas (enfoque por procesos), la práctica o costumbre empresarial, etc.

Estos estados se cimentan en cumplir con su objetivo de informar sobre los negocios de un individuo o de una organización, en cantidades monetarias en un momento determinado sobre la evolución económica y financiera del ente, y así facilitar la toma de decisiones a los directamente implicados. Sin embargo existen limitaciones como la provisionalidad que se enunciaba en un aparte anterior, se sugiere que la unidad económica sea eso, una

unidad, donde todo es importante y todos trabajen en equipo hacia un mismo fin, similar a un cuerpo humano donde si hay un dolor en uno de sus miembros todo el cuerpo lo conoce y por ello, se duele o alegra según el caso y todos caminen hacia el mismo lugar. El resultado de varios intereses de la organización, como departamentos quizás independientes y aislados del objetivo de las directivas en desarrollo de sus funciones, el no reflejar en los activos y pasivos un efecto inflacionario entre otros, son aspectos que dificultan la eficacia en las organizaciones evidenciado por Ortiz en sus obras desde hace varios años.

### ***Estados Financieros sus características, clasificación y estructura***

Se consideran estados básicos el balance general y el estado de resultados, también unos estados complementarios como lo son el estado de cambios en el patrimonio, flujo de efectivo y estado de cambios en la situación financiera:

*“El balance general es aquel que muestra en unidades monetarias, la situación financiera de la empresa en una fecha determinada. Presenta las propiedades y derechos de la compañía, las obligaciones con terceros y la propiedad de los accionistas, mediante tres componentes, activo, pasivo y patrimonio respectivamente”* (Ortiz Anaya 1996).

El activo de una empresa son todos aquellos bienes y derechos de la empresa, ya sean tangibles o intangibles, el cual se clasifica en dos grupos: uno el activo corriente y dos, el activo no corriente; el activo corriente se encuentra integrado por aquellos bienes de propiedad de la organización los cuales en un tiempo inferior a un año logran transformarse en dinero líquido; dentro de estos bienes existen unos de mayor

trascendencia como la caja, bancos, inversiones temporales, inventarios, clientes o cartera. En el activo no circulante o fijo, se encuentran aquellas propiedades las cuales sufren un desgaste por su uso denominado depreciación; entre ellos tenemos: las edificaciones, maquinarias, muebles y enseres y vehículos a uso de la empresa. El único activo fijo que no sufre depreciación son los terrenos. Para el cálculo del uso por desgaste o depreciación se deben tener en cuenta el costo de compra, la vida útil y un valor residual o de salvamento, para ello existen algunos métodos de depreciación como el de línea recta, dígitos, unidades de producción y saldos decrecientes, la compañía tomará el más adecuado teniendo en cuenta la actividad y el activo, conforme a la normatividad y su respectiva clasificación.

En el pasivo, se encuentran las cuentas que representan las obligaciones financieras de la organización.

El pasivo igualmente se encuentra clasificado en dos grupos teniendo en cuenta su exigibilidad: pasivo corriente y pasivo no corriente. En el pasivo corriente se encuentran aquellas obligaciones contraídas por el ente económico a corto plazo, es decir, en un tiempo inferior a un año, en las cuales se encuentran las deudas con los proveedores, entidades financieras a corto plazo, salarios atrasados, impuestos por pagar. En el pasivo no corriente se encuentran consignadas aquellas cuentas las cuales el ente económico ha contraído con tiempos superiores a un año, es decir a largo plazo, entre las más comunes se encuentran las obligaciones financieras y algunas cesantías no corrientes y pensiones de jubilación.

El patrimonio es el valor residual de los activos del ente económico después de deducir todos sus pasivos. Reúne los aportes efectuados por los socios al inicio de la operación de la empresa o aquellos efectuados posteriormente denominado capital o aportes sociales, también aquellas ganancias obtenidas, utilidades de ejercicios pasados (utilidades acumuladas o retenidas), también aquellas reservas legales y estatutarias efectuadas, con el ánimo de solventar posibles situaciones adversas de tipo financiero por efectos socio-económicos o pérdidas en la

operación normal de la compañía. El balance se evidencia con la siguiente ecuación patrimonial:  $ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO$ .

El estado de resultados o pérdidas y ganancias, muestra el resultado de las operaciones económicas de la compañía en un periodo determinado, normalmente un año, agrupando los ingresos operacionales y no operacionales, entendiéndose por ingresos operacionales a todas las entradas de dinero generadas por la explotación de actividad principal de la compañía, que normalmente son las ventas; los no operacionales son ganancias ocasionales por rendimientos financieros, venta de activos, alquileres, etc, que no hacen parte del objeto de la empresa. Por otra parte se encuentran los costos y gastos los cuales como los ingresos se clasifican como operacionales y no operacionales, sin importar qué tipo de organización es, llámese industrial, comercial, agrícola etc. También las reservas legales, estatutarias e impuestos hacen parte de éste estado financiero. El resultado obtenido luego de restar todos los costos de ventas y gastos de administración a los ingresos totales, si es positivo se conoce como beneficio o utilidad del ejercicio; pero, si por el contrario esta diferencia es negativa se denomina déficit o pérdida del ejercicio.

El flujo de caja como herramienta de planeación, más exactamente de presupuesto, es de vital importancia, ya que ayudará a proyectar la organización para que en un futuro cercano (un año) haga frente los compromisos con los colaboradores, proveedores y demás agentes intervinientes en la acción empresarial. Permite establecer y reprogramar eventos ya sea adelantándolos, postergándolos o revisar nuevamente su incidencia en desembolsos o ingresos para la compañía. En las compañías públicas este estado de liquidez es conocido como el Plan Anual de Caja (PAC) el cual está ligado al presupuesto de rentas y gastos para el año fiscal venidero, donde al finalizar el año es importante terminar en saldo cero (0). En caso de vislumbrarse un déficit o saldo en rojo es importante la consecución de partidas de ingresos adicionales o la reducción de gastos.

“El flujo de caja es identificado como una corriente interna de entradas y de salidas de dinero durante un periodo determinado y suma de beneficio neto más las depreciaciones” (Ortiz Anaya 2006).

Dicho de otra manera, los Estados Financieros son informes preparados periódicamente, cuya responsabilidad recae en los administradores de la organización y que tienen como objetivo suministrar información financiera a todos los usuarios interesados en conocer los resultados operacionales y la situación económica - financiera de la misma (sinisterra2003). En estos informes la empresa evidencia información concisa de tal manera que no cree dudas e incertidumbre sobre los valores que allí reposan, claridad en sus cuentas y datos, neutralidad en términos de favorecimientos individuales, sino que por el contrario la información consignada determine realmente los resultados de los registros de los hechos económicos y por ultimo de fácil consulta, la contabilidad pretende ser un libro en el cual su lector comprenda la información que allí se encuentra plasmada, ya que no se escribe solamente para el autor sino para quién lee.

### ***Análisis Financiero***

Realizar un análisis financiero objetivo es una tarea de cuidado teniendo en cuenta lo enunciado en lo referente a la provisionalidad de los estados financieros, con base en esto es necesario tener presente algunos tips importantes como son: la organización como tal, es decir, su actividad económica, magnitud, información cuantitativa y cualitativa interna, estructura orgánica, cifras historias y una comparación con empresas del mismo sector. Este análisis está dividido en tres componentes, análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros.

El análisis vertical es una técnica sencilla de calcular dentro del análisis financiero, el cual consiste en elegir un informe como el balance general o el estado de resultados, y relacionar el total de un grupo o subgrupo de cuentas y hallar la participación porcentual de cada una de ellas con respecto al total de grupo o subgrupo.

Ejemplo: en el balance general un grupo puede ser el activo y un subgrupo el activo corriente; el objeto de esta técnica financiera es observar e identificar la estructura de la compañía, determinando aquellas partidas más o menos representativas dentro de esa estructura y su comportamiento a través del tiempo y se vería así: activo total 400 Millones de pesos, activo corriente 250 Millones de pesos, y activo no corriente 150 Millones de pesos, donde la participación del activo corriente en el activo estaría dado como:  $(250/400) * 100 = 63\%$ .

El aspecto más importante en el análisis financiero es la interpretación de los porcentajes, que en otras palabras nos muestran la importancia en la estructura de la empresa

El análisis horizontal por el contrario requiere mínimo contar con datos de dos años, preferiblemente consecutivos, y poder observar de forma individual la variabilidad y tendencias de cada una de las cuentas que conforman el informe financiero en estudio, donde el resultado a este cálculo puede ser en términos absolutos, es decir en unidades monetarias (\$1) o en valores relativos es decir, un porcentaje (1%), con el ánimo de establecer cambios significativos. Esta variación se puede calcular de la siguiente manera: valor actual menos el valor pasado dividido entre el valor pasado ( $\text{variación \%} = (VA - VP) / VP$ ). Ejemplo: el estado de resultado muestra para el año 1 una cifra equivalente a 10.000 millones de pesos y para el año 2 una cifra por 10.780 millones de pesos, el cálculo matemático en términos relativos y absolutos arroja los siguientes resultados: Variación absoluta =  $10.780 - 10.000 = 780$  millones de pesos ; Variación % =  $(10.780 - 10.000) / 10.000 = 8\%$ .

El análisis horizontal permite determinar las causas de las variaciones en las cuentas, para determinar si decisiones tomadas fueron eficaces y eficientes, como por ejemplo decisiones sobre ampliar la planta de personal o sobre financiamiento.

Por último se encuentran los indicadores financieros o razones financieras, estos muestran la relación numérica y porcentual existente entre magnitudes tomadas de los estados financieros, los cuales pueden ser

diferentes como por ejemplo cuentas del balance general (BG) y del estado de pérdidas y ganancias (PyG), indicando su influencia y participación con respecto a la otra, señalando puntos fuerte, débiles, probabilidades y tendencias. Los índices más importantes se clasifican así: de **liquidez**, que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas en el corto plazo; **actividad**, establecen la eficacia en el uso de los recursos utilizados; **endeudamiento**, miden el nivel de influencia que terceros tienen sobre la compañía, es decir organización financiada vía deudas; y **rentabilidad**, que reflejan en términos de administración los rendimientos producidos con relación a la inversión y las ventas.

Habitualmente la empresa y el analista financiero se interesan por el tema de la liquidez, que conlleva a la capacidad de cumplir con los compromisos en el corto plazo y es de gran exigibilidad. Las razones de liquidez pueden medir disposición y premura para el cumplimiento de los pagos, en donde se calculan la razón corriente (RC) y prueba ácida (PA), que demuestran las unidades monetarias (UM) con que se cuenta por cada otra que se adeuda y se hallan de la siguiente manera;  $RC = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ ;  $PA = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$ . Por ejemplo: la empresa MATRICEL SA muestra la siguiente información contable Activos Corrientes = 13.300UM, Inventarios = 1.000UM y Pasivo Corriente = 6.200UM, donde la prueba ácida como sentido de premura muestra lo siguiente;  $PA = (13.300 - 1.000) / 6.200 = 2$ , lo que indica que la empresa cuenta con 2UM por cada UM que adeuda en el corto plazo.

Un hecho que refleja la eficacia en la administración de los recursos puestos a disposición de una directiva es el buen uso que se le dan a los mismos; en los indicadores de actividad se pueden calcular en promedio la circulación que tienen los activos, la cartera y los inventarios, obteniendo resultados en tiempo y número de veces por periodo de tiempo, en la explotación de la actividad principal de la compañía, para ello calcularemos la rotación de los activos que se calcula dividiendo los ingresos operacionales entre el activo total ( $RA = \text{VENTAS} / \text{ACTIVO}$ ), aplicación; según el Balance General y el

Estado de Resultados la empresa tiene la siguiente información, Activo Total = 123.000 Unidades Monetarias y Ventas por 325.300 Unidades Monetarias, el cálculo de la rotación del activo con relación a los ingresos sería la siguiente;  $RA = 325.300 / 123.000 = 2.64$ , el valor obtenido demuestra que los activos rotaron 2.64 veces en relación a los ingresos operacionales (ventas) en un tiempo determinado.

Tema igualmente preocupante en las organizaciones y más exactamente por los propietarios del ente económico es el nivel de financiación con terceros, esta influencia puede ser crítica y muy perjudicial en un momento determinado, reflejando la participación porcentual de los pasivos sobre los activos de la compañía, conociéndose este ratio como índice o razón de endeudamiento; este indicador no solo preocupa a la compañía sino también a sus acreedores, donde se busca una razón moderada, claro está que para la empresa entre menor sea el ratio mayor será la protección contra posibles pérdidas. Tomando datos anteriores y un pasivo de 23.020 Unidades Monetarias, el nivel de endeudamiento (NE) estaría dado de la siguiente manera;  $NE = 23.020 / 123.000 = 19\%$ , el porcentaje resultante muestra un NE relativamente moderado correspondiente al 19%, porcentaje de financiamiento vía deudas con terceros.

Aquí se encuentra uno de los indicadores de mayor importancia a la hora de invertir en un negocio, ya que la primera pregunta que está en la cabeza del ser humano como inversionista es ¿Cuánto me voy a ganar? y, aquí es donde el margen, razón o indicador de rentabilidad (MR) toman esa importancia, ya que en últimas ésta es la finalidad de la inversión, el que haya una ganancia o beneficio económico. Los márgenes a calcular se aplican tomando los beneficios después de impuestos sobre activo, capital social, patrimonio y ventas de esta manera:  $MR = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$ ;  $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$ ;  $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$ . Por ejemplo: MATRICEL SA en sus estados financieros muestra la siguiente información, donde el Patrimonio corresponde a 58.200 Unidades Monetarias, Utilidad Neta 23.350 Unidades Monetarias y Activo 123.000 Unidades Monetarias, el cálculo de uno de los márgenes de rentabilidad sobre el patrimonio se vería de

la siguiente manera;  $MR = 23.350 / 58.200 = 40\%$ , una vez efectuada la decisión de la utilidad sobre el patrimonio y llevarlo a un valor relativo, se encuentra que el Margen de Rentabilidad es equivalente al 40% sobre el valor del patrimonio, dato que para los inversionista, propietarios, estado y demás es muy significativo, demostrando una excelente administración de los bienes y aplicando el principio económico que dice: "alcanzar el máximo beneficio con el mínimo de esfuerzo".

*"El diagnóstico financiero consiste en tomar las cifras de los estados financieros de un empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo y, con base en la misma, obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas, sus debilidades y las acciones necesarias emprender para mejorar dicha situación (Ortiz Anaya 2004)*

#### ***Contraste de Postulaciones Presentes Basadas en Afirmaciones Pasadas, Resultados, Fortalezas y Logros.***

En el campo de las finanzas nada es de desechar o dejar a un lado. Hay autores que en un momento determinado de la historia, en sus obras refieren temas que quizás no son tenidos en cuenta, ni tomen el rumbo por el cual se plantean, pero no por ello pierden su pertinencia, se cree que no hay mucho que aportar en nuevos conocimientos, pero si mucho en lo referido a perspectivas, variables influyentes, campos de acción, nuevos modelos administrativos, nuevos enfoques etc. Los medios de análisis de la información contable, a pesar de ser unificados al momento de analizar hay que ver que una empresa es como una persona, única e irrepetible y no es posible generalizar, además temas como la cultura entran a ser parte ella.

#### ***Primer Referente: La provisionalidad de la información y su poca demostración de la realidad del ente económico***

Las empresas, en el concepto contemporáneo están conformadas principalmente por el Talento Humano (las personas) y unos recursos para su utilización en la explotación de una

actividad. La contabilidad y el análisis financiero como herramientas de diagnóstico del ente, en un momento y punto de vista son muy subjetivos como lo afirma Ortiz "Las cifras que se presentan en los estados financieros no representan valores absolutos, consiguientemente, la información que ofrecen no es la medida exacta de su situación ni de su productividad, sino es provisional. En consecuencia, la utilidad o pérdida definitiva no se conoce sino hasta en el momento de la venta o liquidación de la entidad". En su momento este aporte no prestó tanta importancia al momento de realizarse un análisis claro de una empresa, ya que sería necesario para un estudio liquidar la empresa y luego reanudar operaciones, acción que obviamente no se realizaría.

Todo cuanto existe es cambiante y difícilmente se ajusta a la realidad, ejemplo sencillo para traer a colación es la clasificación de los bienes según el decreto 2649/93, el cual da una vida útil a los equipos de cómputo de 5 años, los cuales reflejan un valor en los estados financieros importante. Si se analiza el mercado de la tecnología se encontrará que la obsolescencia de un activo como ése pueden ser meses, días y hasta horas, lo cual en el año 1986, época de la primera edición del texto de análisis financiero de Ortiz Anaya, no tendría validez, pero hoy este pensamiento debe ser muy importante en el estudio analítico del financiero, ya que se estaría contando con dineros no existentes en realidad.

#### ***Segundo Referente: Los modelos administrativos juegan parte importante en la organización reflejándose en las finanzas de la misma.***

Por décadas el modelo administrativo funcional o lineal intervino en las empresas del mundo como un modelo o estilo inamovible, donde elementos como la calidad, el cliente, el mercado, las comunicaciones y muchos otros no hacían parte de esta estructura orgánica. Aportes

importante por padres de la Administración como Peter; Fayol, Ford, entre otros y de la economía como Smith, Deming y Keynes, en sus teorías mencionan ideas las cuales tenían una visión muy importante. Hoy, mirando hacia el pasado fue necesario dar un giro y reformar y es ahí donde surge un nuevo modelo tomado de la teoría de los sistemas inmiscuyendo lo anteriormente mencionado y enfocando las organizaciones en procesos, donde todos dependen de todos, reflejando un equipo de trabajo en función de un mismo objetivo, cambiando lo tradicional que enseñaba sobre la departamentalización, trabajos independientes y nula relación, pero que fueron el pilar para alcanzar lo que hoy posee el mundo empresarial. Todos estos cambios repercuten positiva o negativamente en las finanzas de las compañías, ya que cada cambio genera la erogación o ingreso de una unidad monetaria (UM), donde la gerencia necesita sacar el mayor aprovechamiento de esos recursos. Evaluar dónde invertir y qué cantidad, relacionar coyunturalmente esa UM con la persona que tiene relación directa o indirectamente. Temas como la eficiencia, eficacia y efectividad también se vinculan al sector productivo, administrativo y financiero, brindando a los directivos una directriz en temas como apalancamiento financiero, con el ánimo de que día a día las compañías sean más productivas, es ahí donde los análisis de costos y beneficios reflejan y dan una idea para la toma de decisiones. Por ejemplo; si se está analizando las empresas en términos de costo beneficio, y se está incurriendo en erogaciones de dinero muy significativas en términos de cartera, la persona responsable de elegir en función de eficiencia y efectividad, deberá revisar alternativas de solución a menor costo.

Hoy, como herramientas muy utilizadas en administración y finanzas se cuenta con la compra y administración de carteras, cuyo término en inglés es factoring. A su vez, el leasing o arrendamiento financiero, y el outsourcing o tercerización de actividades de la organización igualmente siguen siendo parte del modelo administrativo por procesos.

### ***Tercer Referente: Relación entre el análisis financiero y los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones.***

En una empresa organizada y bien administrada, cada elemento que la compone juega un papel importante, desde su adquisición hasta el día que ya no funcione o culmine su vida útil. Igualmente sucede con el proceso inicial de la empresa hasta lograr el final, que Anaya menciona en su obra Análisis Financiero Aplicado como “Ciclo normal de la operaciones de las empresas”.

Bajo la concepción de los Sistemas de Gestión de la Calidad, establecidos según las Normas ISO 9000 para el sector privado, y en el caso de Colombia con la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública NTC GP 1000, las organizaciones se estructuran bajo un enfoque por procesos.

*En el mapa de procesos de una compañía, se reflejan todos los procesos de la compañía en pro de alcanzar sus objetivos. Por ello, se determinan los procesos estratégicos, los misionales, los de apoyo y por último los de evaluación, seguimiento y mejora. Con el concurso de todos ellos se pretende alcanzar los objetivos institucionales. También es importante resaltar que el punto de partida y de llegada es la satisfacción del cliente o usuario o parte interesada. Estos nuevos planteamientos organizacionales son de gran importancia para la empresa, tema que no se tenía en cuenta en el modelo tradicional.*

Este sistema de gestión de la calidad hace énfasis en planear, hacer, verificar y actuar teniendo en cuenta todo lo necesario en recursos para lograr cumplir las expectativas de los clientes. Ello implica que la compañía inicie presupuestando lo necesario y que realmente se produzcan los bienes o servicios en función del cliente, algo que anteriormente se decía pero realmente no se pensaba en él ni en sus necesidades, sino las de la compañía.

Esta nueva concepción administrativa, ha implicado una reorientación en los aspectos financieros, pues la empresa debe buscar la eficiencia en el manejo de los recursos, pero simultáneamente debe garantizar la eficacia, o sea alcanzar los objetivos planeados y también el impacto o efectividad todo en función del cliente. Ello

inicialmente implica nuevos recursos mientras se precisan los indicadores de gestión y de procesos que permitirán medir y por lo tanto evaluar lo que hacemos, de tal forma que la organización podrá diseñar mejoras continuas a los procesos que la harán más eficiente en el futuro y con mejores resultados financieros.

Por ello, es de destacar que la implantación de sistemas de gestión de la calidad, implican la utilización de muchos más indicadores que los tradicionales del análisis financiero.

## ***CAPITULO II: Finanzas públicas y su impacto en la sociedad.***

El Estado, bien sea en los órdenes municipales, departamentales o nacionales, tiene una función cuál es la de garantizar el desarrollo económico, que implica pasar por niveles de crecimiento de la economía y a su vez, mejorar las posibilidades de acceso a la educación, la vivienda, los servicios públicos y en general lograr un mayor grado de bienestar social de los colombianos.

Las finanzas públicas, entendidas como el flujo de ingresos que percibe el estado y que después gasta en el ejercicio de sus funciones, tiene un gran impacto en las organizaciones privadas y desde luego primordial en la sociedad.

En los diferentes textos de economía se ha dicho que las metas de los estados deben apuntar a lograr tres objetivos primordiales: crecimiento de la economía, estabilidad económica y eficiencia distributiva. Si se alcanzan en debida forma se logrará elevar los niveles de vida de la población, y por ende se tendrá un impacto positivo en la sociedad. Veamos un poco más en detalle cada uno de ellos, y su relación con el manejo de las finanzas públicas, entendiéndose que la acción del estado se hace mediante lo que se ha denominado “políticas públicas”.

### **EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA**

El valor de toda la producción en bienes (productos) y servicios que se hace por las

organizaciones privadas y públicas dentro de un país, se conoce como Producto Interno Bruto PIB. Si año tras año esa producción es mayor, se dice que hay crecimiento económico, lo cual posiblemente esté generando mayor número de empresas y por ende mayor número de empleados. Pero ¿Cómo influyen las finanzas públicas en ello? La respuesta se encuentra en los siguientes apartes del documento

Mediante la utilización de subsidios a la producción, o sea la entrega de recursos públicos provenientes del presupuesto del estado a las empresas o los particulares, es posible influir positivamente para reorientar la producción hacia bienes o servicios que se considere necesario incentivar o bien proteger dependiendo de las necesidades dentro de la “política pública” respectiva. Un ejemplo de subsidios, que ha tenido controversia, ha sido el denominado “Agro Ingreso Seguro, orientado a lograr una mejor preparación y uso de tecnología por parte de los productores del sector agrícola que se podrían ver afectados tras la firma del Tratado de Libre Comercio TLC con Estados Unidos. Otros ejemplos son los subsidios otorgados por Finagro, que implican créditos asignados a una tasa de interés más baja que la cobrada para préstamos comerciales ordinarios.

También se encuentran los créditos otorgados para las mipymes, (microempresas, pequeñas y medianas empresas), los cuales se pactan a tasas de interés favorables para los productores.

### **ESTABILIDAD ECONÓMICA.**

Para garantizar que la economía funcione sin sobresaltos, aparecen dos grandes retos: el control a la inflación (alza sostenida en el nivel de precios de la economía), considerado como un problema que afecta la capacidad de compra de los sectores más débiles y populares, quienes encuentran los productos cada vez más caros y por ende sus ingresos personales alcanzan para comprar cada vez menos unidades de ellos, afectando su nivel de bienestar. Para controlar la inflación a veces la Junta Directiva del Banco de la República se ve obligada a incentivar las importaciones o

sea el aumento en la compra de productos del extranjero para que se aumente la oferta disponible en el mercado y se bajen los precios. Por ello, a veces se autorizan cupos de importación de maíz, trigo, arroz, etcétera dependiendo de lo que ocurra con las cosechas de dichos productos.

El otro reto es el Nivel del Empleo el cual, cuando se ve afectado, implica que las empresas se están cerrando y como consecuencia de ello, quedan personas cesantes o sea sin empleo. Cuando este problema se acentúa, hablamos del crecimiento en la tasa de desempleo. Para corregir dicha situación, el estado a veces orienta esfuerzos para generar subsidios a la creación de empleos como ocurre con la Ley del Primer Empleo, recientemente sancionada en nuestro país y cuya intención es motivar a las empresas para que generen nuevos empleos formales y como consecuencia, haya más personas que al recibir sus salarios tengan capacidad de compra y por ende adquieran bienes y servicios, que como consecuencia generarán más demandas y motivarán a los productores al aumento de la cantidad de bienes y servicios para llevar al mercado.

#### **LA EFICIENCIA DISTRIBUTIVA.**

Una función importante del estado es la redistribución del ingreso, entendida como las medidas de política económica que utiliza para lograr que las clases menos favorecidas accedan a la vivienda, educación, salud y oportunidades laborales que le permitan mejorar su nivel de vida. ¿Cómo lo hace el Estado? Pues bien, con el impacto generado por las finanzas públicas.

Para ello, es necesario mencionar que el Estado, en sus diferentes órdenes (nacional, departamental o municipal) se financia vía impuestos, tasas y contribuciones. Los primeros se refieren a los pagos que deben hacer los contribuyentes sin esperar contraprestación alguna, por ejemplo a nivel nacional tenemos el impuesto a la renta que deben pagar las empresas y las personas naturales que tengan unos montos determinados de ingresos o rentas anuales por ser los dueños de empresas y/o devengar altos ingresos mensuales. Las tasas corresponden a los pagos por la prestación de servicios públicos (acueducto,

alcantarillado, aseo, energía, telefonía, etc), prestados por empresas públicas. A su vez, las contribuciones son pagos generalmente asociados a la realización de obras públicas que favorecerán al sujeto del cobro. El caso más común es el pago de valorización por obras que implican la construcción de vías y/o puentes que facilitarán los desplazamientos y que permitirán que los predios afectados por el cobro obtengan a futuro una valorización como consecuencia de las obras realizadas.

En el caso de los impuestos, lo ideal es que el pago deban hacerlos las personas o sociedades que tengan capacidad para ello. Por ejemplo, el impuesto a la renta en Colombia deben asumirlo quienes tienen capacidad de pago. De igual manera, a nivel municipal el impuesto predial lo pagan quienes tienen predios (viviendas, lotes, fincas, etc).

En estos casos, los impuestos son progresivos, dado que quién tiene más debe pagar más y el que no tiene, no paga impuestos.

Hay otros impuestos que sirven para financiar el estado, pero que son regresivos, dado que no consultan la capacidad de pago, sino que se pagan por el consumo de ciertos bienes o servicios. El Impuesto al Valor Agregado IVA, es uno de ellos. En este caso, todo aquel que compre determinados bienes o acceda a determinados servicios debe pagar un impuesto. Por ejemplo, sea rico o pobre, todo consumidor de telefonía celular debe pagar IVA. Igual sucede a nivel departamental con el impuesto al consumo de licores y cigarrillos, que debe ser pagado por todo consumidor de dichos bienes sin tener en cuenta su nivel de ingresos.

En Colombia, a nivel nacional los principales ingresos del estado provienen del recaudo de los impuestos de renta e IVA. En los departamentos, el impuesto estrella es el de consumo de licores, mientras a nivel municipal el impuesto estrella es el predial.

Pero, y ¿Cómo se logra la eficiencia distributiva?. La respuesta es mediante el Gasto Público, o sea todos aquellos programas que los gobiernos nacional departamental o municipal elaboran para lograr que con los ingresos recaudados se puedan entregar recursos vía transferencias

o subsidios a los más pobres para que ellos mejoren su nivel de vida.

Por ejemplo, en Colombia los estratos más bajos pueden acceder a los subsidios del programa Familias en acción, de igual manera pueden acceder a la educación en escuelas y colegios públicos donde no pagan pensión, dado que el estado subsidia a los estudiantes mediante el pago de los salarios a los maestros. Así mismo el ICETEX, presta a los estudiantes de estratos 1,2 y 3 con tasas de interés subsidiadas (por debajo del nivel comercial u ordinario) y plazos más largos para el acceso a la educación superior dentro o fuera del país.

En cuanto a salud, las familias del Sisbén tienen derecho a un régimen subsidiado de tal manera que hacen pagos muy pequeños frente a los costos de los tratamientos.

Para el acceso a la vivienda, también se han establecido subsidios para que las familias de menores recursos puedan adquirirlas con tasas de interés más bajas.

En los casos anteriores se ha visto que el estado, quitándole dineros vía impuestos a los más pudientes, logra mediante el gasto público redistribuir el ingreso dado que con su accionar beneficia a las familias de escasos ingresos.

El caso del impuesto a las ventas, IVA, es particularmente interesante pues el gobierno de lo que recauda por dicho impuesto hace transferencias a los municipios, al igual que destina parte para financiar la educación pública y la salud.

El inconveniente por el cual el estado no logra cumplir sus metas está en que las finanzas públicas no son suficientes en el monto recaudado para satisfacer las necesidades crecientes en términos de todo lo social que debe realizar. Ello obliga a los gobiernos municipales, departamentales y nacionales a endeudarse para cumplir algunas de las metas trazadas en los planes de desarrollo, generándose la llamada Deuda Interna, si los recursos financieros son obtenidos dentro del país, o a la denominada Deuda Externa, si por el contrario los recursos se obtienen de entidades o inversionistas ubicados fuera del territorio nacional.

Dado el desbalance de las finanzas públicas, llegamos al Déficit Fiscal, evento que ocurre cuando el desequilibrio entre ingresos y gastos se mantiene a lo largo de varios períodos anuales. Lo complejo del problema radica en que es muy difícil llevar a cabo reformas de los tributos o impuestos para generar un mayor volumen de ingresos, dado lo impopular de una medida tendiente a aumentar los impuestos. Ello, como consecuencia, ha llevado a los gobiernos a endeudarse continuamente, creándose un círculo vicioso donde el mayor volumen de deuda obliga a presupuestar pagos para abonar los intereses y amortizaciones de los préstamos, lo cual obliga a los siguientes gobernantes a endeudarse para tener un margen de recursos frescos para nuevas obras

Adicionalmente, en muchos casos aparece la corrupción mediante la cual unos avivatos se quedan con parte de esos escasos recursos del presupuesto vía malos manejos y componendas, impidiéndose el logro de los objetivos en términos de obras de alto impacto social a nivel de educación, salud, vías, etc. .

También la evasión de impuestos, mediante la cual algunas empresas y personas no cumplen con su obligación de retribuirle al estado según sus ganancias, o incluso apropiándose dolosamente de recursos como el impuesto a las ventas que recaudan pero no trasladan al erario público, afectan negativamente las finanzas públicas, imposibilitándose un mayor nivel de inversión social.

## CONCLUSIONES

Las finanzas en las organizaciones son muy importantes pues se configuran como el sistema circulatorio que permite llevar recursos a donde son necesitados.

Un ente económico debe realizar periódicamente una auditoría financiera a su compañía tomando como base los estados financieros, con el ánimo de conocer, comparar y analizar cada unidad monetaria invertida, con el fin de tomar las decisiones adecuadas y pertinentes del caso.

La implementación de los sistemas de gestión de la calidad, con su denotada orientación a la satisfacción de los clientes o usuarios ha generado nuevos retos en términos de la planeación de las actividades, dada la estructura por procesos y la necesidad de medir lo que se hace para poder implementar acciones mejoradoras que en el futuro redundará en mayores éxitos para las organizaciones.

Las finanzas públicas tienen un gran impacto tanto en las organizaciones privadas como en la sociedad en general, pues mediante los impuestos, subsidios y transferencias es posible reorientar la actividad productiva hacia la producción de bienes y servicios esenciales para el país (asignación de recursos), lograr la estabilidad económica (controlar la inflación, aumentar el empleo). La eficiencia distributiva, se logra en la medida que el gasto público, vía subsidios y transferencias realmente llegue a las clases más desfavorecidas otorgándoles mejores condiciones de vida, en términos de educación, salud, vivienda y servicios públicos que permitan cerrar la brecha tan grande entre los ingresos de los más ricos y los más pobres.

El déficit fiscal, la corrupción y la evasión de impuestos dificultan el logro de los objetivos sociales del Estado en sus diversos órdenes: municipal, departamental y nacional.

#### **BIBLIOGRAFIA**

Sinisterra V. Gonzalo, Polanco I. Luis Enrique, Henao G. Harvey. Contabilidad Sistema de información para las organizaciones. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 4ª edición 2003.

Anaya Ortiz Héctor. Finanzas básicas para no financieros. Bogotá. Editorial Thomson 1ª edición 2003.

Anaya Ortiz Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Bogotá. Editorial Alianza edición 2007.

Stanley Block G, Fundamentos de administración financiera, Editorial Mc Graw Hill, 11ª edición 2005.

Robert C Merton, Bodie, Zvi. Finanzas. Editorial: Prentice Hall, edición 2003.

Glosario Sena: Curso Matemáticas Financieras.

Memorias Módulos Análisis Financiero, Económico y Rentabilidad, Instituto Eurotechnology Empresas (iee) de España.

#### **WEBGRAFIA**

<http://www.gntconsultoria.cl/publicaciones/gntexistencias.pdf>

<http://www.contabilidad.tk/concepto-41.htm>

<http://www.gerencie.com/la-contabilidad-y-el-analisis-gerencial-economico-de-negocios.html>

[www.senavirtual.edu.co](http://www.senavirtual.edu.co)

# **LIDERAZGO E IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA PERSONAL DE LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PRIMER PERIODO ACADÉMICO 2016, EXTENSIÓN FACATATIVÁ - UDEC.**

Investigador Principal

**Dairo Antonio Muñoz**

Master en Habilidades Directivas, Negociación y Comunicación

Coinvestigador

**Juan de Jesús Rojas Ramirez**

Magister en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información

Estudiantes Co - Investigadores

**Carol Dayana Orjuela Ortega**

**Claudia Liliana Gaitán Ortiz**

**Verónica Uribe Cartagena**

## **PRESENTACIÓN**

Las Instituciones de Educación Superior propenden por la formación de jóvenes líderes y emprendedores que apliquen sus competencias profesionales en el sector real. Un indicador importante de la calidad de las universidades corresponde al perfil o desarrollo de la marca personal así como el liderazgo de sus egresados, en este sentido, las instituciones educativas ofrecen una formación integral a los estudiantes para que se vea reflejado en su desempeño profesional y personal.

Para las empresas es importante la marca personal de sus colaboradores porque resulta más fácil conectar las políticas organizacionales, con las habilidades interpersonales y personales de los miembros de los equipos de trabajo. Además, buscan un trabajador líder que no espere que todo le llegue a sus manos, sino que por el contrario proponga nuevas ideas, que ayuden a crecer a la empresa.

## **PROBLEMATICA**

El liderazgo y la marca personal son muy importantes para el desarrollo de las actividades de cualquier persona, ya que

estas habilidades permiten delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar en cualquier situación que se presente, además es

importante cultivar una buena impresión para los demás, que sea única e irreplicable, por ello es importante que en el programa de Administración de Empresas primer periodo académico 2016, de la Extensión Facatativá - UdeC, se dé una mirada, la cual permita identificar cual es el nivel que poseen los estudiantes de estos dos factores fundamentales.

### **OBJETIVOS PLANTEADOS**

Identificar el nivel de liderazgo y la marca personal desarrollada por los estudiantes de Administración de empresas del primer periodo académico 2016 en la Udec, Extensión Facatativá.

- Reconocer el nivel de énfasis que se le da a los estudiantes sobre el liderazgo y la marca personal.
- Determinar la calidad que posee la Universidad de Cundinamarca en cuanto a la enseñanza de estas habilidades.
- Conocer la importancia que le dan los estudiantes a la marca personal y el liderazgo.

### **JUSTIFICACIÓN**

El liderazgo y la marca personal son factores muy importantes en la vida de una persona, por esto es fundamental analizar el nivel que tienen los estudiantes del programa de Administración de Empresas primer periodo académico 2016, de la Extensión

Facatativá - UdeC, y de este modo ver las debilidades y fortalezas que presentan en el tema.

Esto es crucial, ya que gracias a esto se podrá demostrar si estos estudiantes poseen el nivel necesario de liderazgo y la marca personal que se necesita para desarrollar cada una de las actividades que se les presenten, o si por el contrario deben mejorar puesto que no poseen un buen nivel, que les ayude a desarrollarse se tanto en su vida personal como profesional.

### **ANTECEDENTES**

Para buscar el liderazgo y la marca personal en los estudiantes de administración de empresas, primer periodo académico 2016, se han realizado varios estudios e investigaciones en la extensión Facatativá por parte del investigador Dairo Antonio Muñoz Chiquillo, líder del proyecto de observatorio de liderazgo juvenil y con la colaboración de Co-investigadores, donde se tabularon los datos obtenidos en las encuestas realizadas que deben ser analizados logrando de esta forma conocer el nivel que presentan en estas habilidades, llegando a conclusiones y resultados finales.

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de investigación**

La investigación es mixta porque es cualitativa y cuantitativa, a su vez es

descriptiva y exploratoria, ya que esta adecuada para alcanzar el fin único de la investigación. Esta investigación permite obtener resultados fiables y útiles, explorando y describiendo pertinentemente los aspectos encontrados en los estudiantes.

### **Área de estudio**

El área en la cual se realizó el estudio fue la Universidad de Cundinamarca, extensión Facatativá, el cual fue enfocado básicamente en los estudiantes de Administración de empresas del primer periodo académico 2016.

### **Población**

La población con la cual se llevó a cabo la investigación son los estudiantes de Administración de empresas del primer periodo académico 2016 en la UdeC, Extensión Facatativá.

### **Metodología**

Se describieron de manera sistemática las características de los estudiantes del programa de Administración de Empresas primer periodo académico 2016, de la Extensión Facatativá – UdeC, en esta etapa inicial, se articularán las unidades de emprendimiento e investigaciones del programa de administración ya que son la base de recolección de información primaria, una vez compilada dicha información se aplicaron los instrumentos

de medición basados en los campos de liderazgo y de marca personal como son el autoconocimiento, propósito de vida, capacidad emprendedora, eneagramas y liderazgo; se aplicará muestreo por conveniencia mediante encuestas escritas y entrevistas a los participantes.

Con la información obtenida se realizó el análisis estadístico para determinar los aspectos a tratar en el desarrollo de personas aplicada específicamente a las características de los estudiantes del programa de Administración de Empresas primer periodo académico 2016, de la Extensión Facatativá - UdeC.

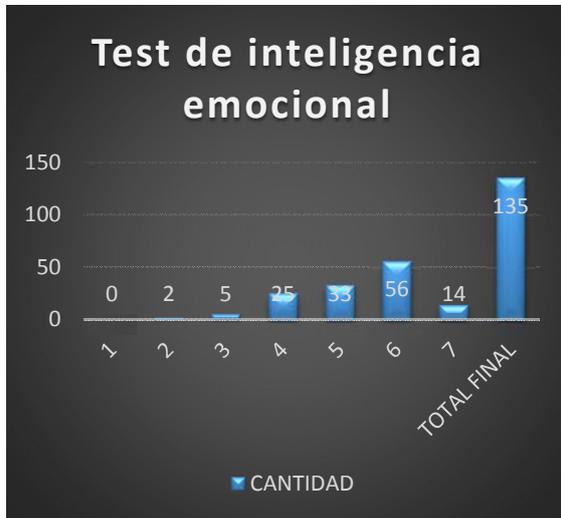
Se desarrollaron en la investigación 3 etapas de las cuales cada una arroja una información que son insumo de la siguiente, así entonces en la primera etapa se consolida la información de caracterización en el manejo de liderazgo y marca personal, la cual consta de información personal, familiar, de salud, laboral y de habilidades. En la segunda etapa se indicaron los porcentajes aproximados de las debidas y, en la tercera y última etapa se analizaron los resultados con el fin de determinar los aspectos más importantes para los estudiantes.

### **PLANEACIÓN**

En la investigación se realizó un test de inteligencia emocional, además de una encuesta sobre el liderazgo y marca personal de los estudiantes de administración de empresas, primer periodo académico 2016, extensión Facatativá – UdeC, donde se recopilaron los

datos que a continuación serán analizados y concluidos durante un proceso de conocimientos previos sobre estos temas.

### ANÁLISIS



Se pudo encontrar que en el test de inteligencia emocional el 41% de estudiantes respondieron a las preguntas

respondieron con un puntaje de 7 (Como podemos observar en el grafico 1). Lo cual nos demuestra claramente que los estudiantes en su mayoría poseen un alto grado de inteligencia emocional, esto favorece los vínculos personales contribuyendo de este modo a tener un mejor nivel laboral. Para las empresas es muy importante tener un líder que sea capaz de controlar sus propias emociones, debido a que puede tomar buenas decisiones, mantener un ambiente agradable entre sus colaboradores y además permite que este desarrolle su correspondiente papel de manera eficiente. Se debe agregar que, la inteligencia emocional juega un papel importante no solo en el manejo de las emociones, si no en la creación de un buen líder con una marca personal única, todo esto con el fin

Grafico 1.



con un puntaje de 6, y el 0% respondió con un puntaje de 1, mientras que el 10%

de cada uno de estos estudiantes puedan desenvolverse sin ningún problema en la

vida tanto profesional como personal, llegando así a ocupar un papel importante dentro del mercado laboral.

En cuanto a la encuesta de liderazgo y marca personal, se observa que el total que suman las respuestas de cada uno de los estudiantes son elevados, esto significa que poseen un alto nivel de liderazgo y marca personal, por lo tanto, están preparados para asumir altas responsabilidades en una empresa, de modo que sean eficaces.

Habría que decir también, lo fundamental que son estos resultados, debido a que nos demuestran que los estudiantes de administración de empresas primer periodo académico 2016, Extensión Facatativá – UdeC, son potenciales líderes, capaces de desempeñar sus labores en una empresa, motivando, inspirando, comprometiendo e influenciando de una buena manera sus empleados para que estos también desarrollen su trabajo adecuadamente creando un ambiente sano, además de destacarse entre los demás por tener su propia marca personal, que da una buena impresión en cualquier lugar y permite que se adapte más fácilmente a una nueva empresa, generando de este modo la llegada de muchas oportunidades valiosas.

## **CONCLUSIONES**

En conclusión se puede decir que los estudiantes de administración de empresas, primer periodo académico 2016, extensión Facatativá – UdeC, presentan un excelente nivel de liderazgo y marca personal, demostrando de este modo la

buen calidad de educación que presenta la Universidad, además del óptimo método utilizado para que los estudiantes desarrollen al máximo estas habilidades.

Así mismo se observó que los estudiantes le dan la debida importancia poniéndole un énfasis preciso a estas habilidades y potenciándolas para que se vea reflejado en su desempeño profesional y personal; ya que estas habilidades permiten delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar en cualquier situación que se presente, logrando alcanzar grandes metas que le permitan desarrollar excepcionalmente sus actividades en su vida laboral, trayendo consigo una buena imagen para todos, dando una visión amplia pero única de lo que son como personas y trabajadores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arroyo, R. (2012). Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud. Editorial Ecoe.
- Goleman, D. (2007). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Zeta.
- Perez, A. (2008). Marca personal. Editorial ESIC
- Zanetti, D. (2007). Del Know How al Do How. Editorial Gestión 2000.
- Peters, T. (2006). PETERS. Gestionar con imaginación. España: Editorial Deusto
- Harvard Business Review. (2000). Liderazgo. Editorial. Deusto.

Hesselbein, F. Goldsmith,  
M. Beckhard, R. Hillers, G. (1996) - El  
líder del futuro.

Planes, J. (2009). Alto Rendimiento.  
Editorial Deusto.

[Bibliotecas.uvmnet.edu](http://Bibliotecas.uvmnet.edu)

## POLITICA EDITORIAL

PENSAMIENTO UDECINO es una revista de carácter científica cuyo contenido es revisado por evaluadores científicos nacionales e internacionales. Se publica anualmente y un número constituye un volumen. La revista es editada por el programa de Administración de Empresas de la extensión de Facatativá de la Universidad de Cundinamarca. La revista está dirigida a investigadores, profesionales y estudiantes de ciencias económicas, administrativas, contables y afines. Los artículos publicados son resultados originales de investigación científica y tecnológica, notas a editor, revisión de tema y traducciones, de reflexión, de revisión, reporte de casos, artículos cortos, con la revista se pretende favorecer el intercambio de opiniones y contribuir a la discusión entre la comunidad nacional e internacional de las ciencias económicas, administrativas y contables, se reciben manuscritos en español e inglés, con énfasis pero no exclusivos, sobre el contexto colombiano y que sigan las indicaciones establecidas en la "Guía para autores". Si cumplen con estas normas los manuscritos serán sometidos a evaluación por pares académicos anónimos escogidos por el comité editorial de acuerdo a su especialidad. Los materiales escritos pueden ser rechazados para su publicación o pueden ser aceptados para ser publicados con o sin modificaciones, las cuales deben ser realizadas por los autores en un periodo de tiempo establecido por el editor. El comité editorial se reserva el derecho de aceptar o no colaboraciones. Solo se publican los artículos que superen satisfactoriamente el proceso de evaluación y cumplan con los requisitos aquí expuestos.

Los conceptos emitidos por los autores son de su estricta responsabilidad y su publicación no implica respaldo de la revista o de la Universidad de Cundinamarca a sus opiniones. La revista se publica con fondos propios de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad de Cundinamarca. Esta revista puede ser adquirida en las oficinas de la facultad en Fusagasugá, Facatativá, Soacha y Zipaquirá; los miembros activos de la revista reciben por suscripción esta publicación, también puede ser consultado en las bibliotecas y hemerotecas especializadas del país donde es enviada.

Los autores interesados en publicar deben remitir sus manuscritos en papel o formato electrónico a:

E- mail : [revistapensamientoudecino@ucundinamarca.edu.co](mailto:revistapensamientoudecino@ucundinamarca.edu.co)

## Guía para Autores

La revista Pensamiento Udecino, recibe colaboraciones originales en forma de artículos. La naturaleza de los artículos debe responder a una de las siguientes tipologías (detalladas a continuación bajo parámetros de Publindex): Artículo de investigación científica y tecnológica, de reflexión o de revisión, artículo corto, reporte de caso.

**1. Artículos de Investigación Científica y Tecnológica:** manuscrito que presenta de manera detallada resultados originales de investigaciones en ciencias económicas, administrativas y contables. La estructura generalmente utilizada es: Introducción, Metodología, Resultados y Conclusiones.

**2. Artículos de Reflexión:** manuscrito que presentan resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre temas específicos en un área de las ciencias administrativas, económicas y contables, recurriendo a las fuentes originales. No debe superar las 10 citas bibliográficas.

**3. Artículos de Revisión:** manuscrito resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre el campo de las ciencias administrativas, económicas y contables, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracterizan por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica alrededor de 50 referencias.

**4. Artículo corto:** manuscrito breve que presenta resultados originales preliminares o parciales de una investigación científica o tecnológica, que por lo general requieren de una pronta difusión.

**5. Reporte de caso:** manuscrito que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos.

Todos los artículos serán sometidos a evaluación anónima y los autores serán notificados de la decisión de los árbitros máximo a los 90 días siguientes a la recepción de sus manuscritos. Sólo se publicarán los artículos que superen satisfactoriamente el proceso de evaluación y cumplan con los requisitos aquí expuestos.

La revista Pensamiento Udecino se reserva los derechos de impresión, reproducción total o parcial del material, así como el de aceptarlo o rechazarlo. Igualmente, se reserva el derecho de hacer cualquier modificación editorial que estime conveniente. En tal caso, el autor recibirá por escrito recomendaciones de los evaluadores. Si las acepta, deberá entregar el artículo con los ajustes sugeridos dentro de las fechas fijadas por la revista para garantizar su publicación dentro del número programado.

Un artículo sometido a consideración del comité editorial no se debe haber publicado previamente, ni debe estar sometido a otra publicación. Si el artículo es aceptado, no deberá publicarse en otra revista.

Los artículos de esta revista se pueden reproducir total o parcialmente, citando la fuente y el autor. Las colaboraciones que aparecen aquí no reflejan necesariamente el pensamiento de la revista. Se publican bajo responsabilidad de los autores.

Todo artículo se someterá a la evaluación de un jurado, designados por el Comité Editorial. Las excepciones a este requisito serán decididas por tal Comité.

El autor que desee enviar artículos para consideración por parte del comité editorial de nuestra publicación deberá:

Entregar original y copia del artículo en electrónico a la dirección de la revista; correo electrónico:

dantoniomunoz@mail.unicundi.edu.co

**1.** Entregar el trabajo en soporte digital en formato Word. Se debe incluir: título del artículo, autor o autores y dirección del contacto (correo electrónico y dirección postal).

2. El texto debe estar digitado a espacio y medio, letra arial, tamaño 12.
3. Especificar como nota de pie de página inicial los datos centrales del curriculum vitae del autor o autores, es decir, incluir últimos dos títulos académicos, la filiación institucional, grupo de investigación al que pertenece y el correo electrónico; b) la naturaleza del artículo, es decir, si se trata de un artículo de investigación científica y tecnológica, de reflexión o de revisión, artículo corto o de reporte de caso.
4. Escribir su artículo con una extensión máxima de 10 hojas (folioso cuartillas tamaño carta), el cual debe ir responder a las siguientes condiciones:
  - a) un breve resumen del trabajo en español y en inglés que no sobrepase las 150 palabras.
  - b) Entre cuatro y seis palabras (en español y en inglés) clave para identificar las principales temáticas abordadas.
  - c) Todas las figuras (entiéndase por gráficos, mapas, ilustraciones y fotografías) deben ser suministradas en una resolución mínima de 266 dpi en formato jpg o gif. Se recomienda su envío en escala de grises. Todas deben enumerarse consecutivamente según lo refiere Normas Apa 6ta edición e indicar con claridad la(s) fuente(s) correspondiente(s) y contar, para su uso, con los permisos respectivos de derechos de autor
  - d) No se admiten tablas en formato de imagen.
5. Cuando se trate de un artículo traducido debe indicarse con claridad las fuentes y procedencias del texto original, con sus respectivos permisos de derecho de autor.
6. Las normas en que deben suministrarse los manuscritos son las Normas Apa, esto implica que el uso de notas de pie de página es restringido para aclaraciones, comentarios, discusiones, envíos por parte del autor, en síntesis, se deben emplear para facilitar la comprensión de la lectura; esto implica que deben aparecer numeradas en orden consecutivo y en la página correspondiente. El uso inadecuado de notas de pie de página puede ser considerado por el comité editorial.
7. Las referencias bibliográficas deben ir al final del manuscrito con el siguiente formato. **Publicaciones periódicas (incluye publicaciones periódicas, revistas, periódicos y boletines informativos)** Apellido autor, A.A., Apellido autor, B.B., y Apellido autor, C,C, (mes, año) Título del artículo.  
*Título de la publicación.* (volumen) No. Revista: pp-pp.

#### **Libro completo**

Apellido autor, A.A. (año). *Título del trabajo*. Lugar: Editorial.

Apellido autor, A.A. (año). *Título del trabajo*. Recuperado de <http://www.xxxxx> Apellido autor, A.A. (año). *Título del trabajo*. Doi: xxxx

Apellido editor, A.A. (año) *Título del trabajo*. Lugar: Editorial

#### **Para el capítulo de un libro o para la entrada de un libro de consulta.**

Apellido autor, A.A. y Apellido autor, B.B: (año) Título del capítulo o entrada. En: Apellido editor, A., Apellido editor, B. y Apellido editor, C. (Eds.). Título del libro (pp. Xxx-xxx). Lugar: Editorial. Apellido autor, A.A. y Apellido autor, B.B: (año) Título del capítulo o entrada. En: Apellido editor, A., Apellido editor, B. y Apellido editor, C. (Eds.). Título del libro (pp. Xxx-xxx). Recuperado de <http://www.xxxxx>

#### **Para una entrada en un trabajo de consulta sin autoría.**

Título de entrada (año) En: Apellido editor, A., Apellido editor, B. y Apellido editor, C. (Eds.). *Título del libro* (xx ed., Vol. xx, pp. xxx-xxx).Lugar: Editorial.

Título de entrada (año) En: *Título del trabajo de consulta* (xx ed., Vol. xx) Recuperado de <http://www.xxxxx>

### **Informes técnicos y de investigación**

Apellido autor, A.A. (año). *Título del trabajo*.(Informe No. xxx) Lugar: Editorial.

### **Actas de congreso y simposios**

#### **Simposio**

Apellido colaborador, A.A.; Apellido colaborador, B.B: y Apellido colaborador, C.C. (mes, año) Título de la colaboración. En: Apellido presidente, E.E. (Presidencia), *Título del simposio*.

Simposio llevado a cabo en la conferencia de Nombre de la Organización, Lugar.

#### **Presentación de un trabajo o sesión de carteles,**

Apellido ponente, A.A. (mes, año). *Título del trabajo o cartel*. Trabajo o sesión de cartel presentado en la conferencia de Nombre de la Organización, Lugar.

#### **Disertaciones doctorales y tesis de maestría Tesis disponible en una base de datos**

Apellido autor, A.A.: (año) *Título de la tesis doctoral o tesis de maestría*. (Tesis doctoral o tesis de maestría), Recuperada de Nombre de la base de datos. (Acceso o Solicitud No.)

#### **Tesis o tesis inédita**

Apellido autor, A.A.: (año) *Título de la tesis doctoral o tesis de maestría*. (Tesis doctoral o tesis de maestría inédita), Nombre de la Institución, Lugar.



GP-CER355041



CO-SC-CER355037



SC-CER355037



**UDEC**  
UNIVERSIDAD DE  
CUNDINAMARCA



Universidad de  
Cundinamarca



ucundinamarcaoficial



@UCundinamarca



UCUNDINAMARCA  
TV