

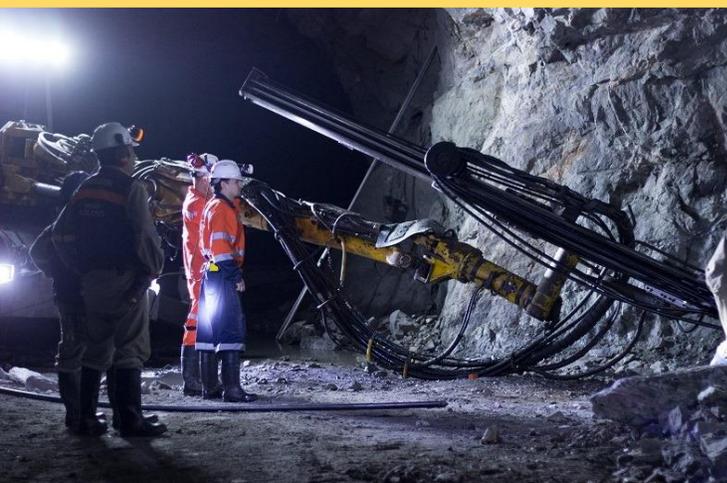
COORDINACIÓN Y EDICIÓN

MARCOS FRANCISCO MARTÍNEZ AGUILAR

MÓNICA EUGENIA PEÑALOSA OTERO



DE LA TEORÍA A LA EMPRESA



RIDUMACT
Red Interamericana de Docentes e Investigadores en
Mercadotecnia, Administración, Comunicación y Turismo



COORDINACIÓN
ACADÉMICA
REGIÓN ALTIPLANO

LISTADO DE AUTORIDADES

M.ARQ. MANUEL FERMÍN VILLAR RUBIO
RECTOR DE LA UASLP

M.A JULIÁN ESPINOSA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA COARA-UASLP

DR. ISAAC COMPEÁN MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL DE LA COARA-UASLP

DR. ALEJANDRO MARTÍNEZ RAMÍREZ
SECRETARIO ACADÉMICO DE LA COARA

M.E. MARCOS FRANCISCO MARTÍNEZ AGUILAR
MÓNICA EUGENIA PEÑALOSA OTERO
COORDINADORES Y EDITORES

LUCIANA ELIZABETH DIEZ DE LEON
URANIA HYPATIA ARAUJO PALOMO
DISEÑO EDITORIAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUÍS POTOSÍ
COORDINACIÓN ACADÉMICA REGIÓN ALTIPLANO
Car. Cedral km 5+600 Ejido San José de las Trojes
Matehuala, San Luis Potosí, México

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta edición. Sin el consentimiento de los autores de cada capítulo, indicados al inicio de ellos. Todos los trabajos presentados en este libro se encuentran protegidos por derechos de autor, los datos y resultados son responsabilidad directa de cada uno de los autores.

COMITÉ CIENTÍFICO Y DE ARBITRAJE

Dr. Alejandro Martínez Ramírez
Dra. Gisela Yamin Gómez Mohedano
Dra. Martha Lucia Oviedo Franco.
Dra. Diana Edith Sánchez Zeferino
Dr. Salvador Madrigal Moreno
Dra. Beatriz Virginia Tristán Monroy
Dr. José Luis Sánchez Leyva
Dra. Berenice Juárez Juárez
M.C. Mirna del Rosario Gutiérrez Cruz
Dr. Isaac Compean Martínez
M.C. Ledys Hernández Chacón
M.C. Blanca Edith Castillo
Dra. MA. Patricia Torres Rivera
Dr. José Luis Susano García
Dra. Adriana Méndez Wong
M.C. Macrina Beatriz Silva Cazares
Lic. Karen Monserrat Zarate Mata
M.A. Ruth Josefina Alcántara Hernández
M. C. José Roberto Tovar Herrera
Dr. Isaac Cruz Estrada
M.C. Blanca Edith Castillo Hernández
Dra. Rosa María Muñoz Rivera

AUTORES

Diego Rafael Roberto Cabrera-Moya

Juan Carlos Cuartas Marín

Olga Lucía Anzola Morales

Marco Francisco Martínez Aguilar

Isabel Cristina Flores Rueda

Ulises Yáñez Limón

Luciana Elizabeth Diez de Leon

Sandra Patricia García

Joaquín Joya Montenegro

Mónica Eugenia Peñalosa Otero

Diana María López Celis

Ena Yuritze Barón López

John Alexander Rueda Prieto

Diego Armando Marín Idárraga

Adner Capachero Martínez

Dulce María Bautista Luzardo

Carlos Alberto Almanza Junco

María del Pilar Pulido Ramírez

Yenny Katherine Parra Acosta

Diego Felipe Astudillo

EQUIPO EDITORIAL

ASISTENTES EDITORIALES

LUCIANA ELIZABETH DIEZ DE LEON

URANIA HYPATIA ARAUJO PALOMO

MARCO FRANCISCO MARTÍNEZ AGUILAR



INTRODUCCIÓN

El libro De la Teoría a la Empresa es el resultado del trabajo mancomunado entre la Red Interamericana de docentes universitarios en mercadotecnia, administración, comunicación y turismo (RIDUMACT), la Universidad Autónoma San Luis de Potosí, UASLP (México), la Universidad Jorge Tadeo Lozano, UTADCO (Colombia) y la Universidad Central (Colombia), el cual consideramos como una herramienta de difusión de los trabajos emprendidos desde diversas universidades latinoamericanas que buscan resolver problemáticas específicas en empresas de la región de influencia de cada una de las universidades participantes.

El objetivo de esta publicación es introducir a los lectores en el mundo de las ciencias económico administrativas, abordando problemáticas específicas de diversos sectores empresariales mexicanos y colombianos; las cuales sin duda pueden ser adaptadas a las situaciones económicas y administrativas del mercado de los países latinoamericanos.

El libro está compuesto por 10 capítulos los cuales fueron los mejores evaluados de acuerdo con los parámetros establecidos por la convocatoria COARA UASLP y RIDUMACT 2019, en donde participaron 21 profesores e investigadores de México y Colombia. Debemos agradecer a los organizadores, así como a todos los evaluadores quienes hicieron posible el tener una selección de los mejores trabajos.

Cada capítulo, presenta una contextualización con una problemática de una empresa real, donde cada uno de los autores busca trasladar a los lectores desde las teorías abstractas encontradas en la literatura, a la dinámica práctica del mundo empresarial.

Cabrera-Moya (Colombia), aborda el análisis de la evolución del posicionamiento geográfico de las empresas en Bogotá entre el año 2010 y 2015, la generación de empleo en las mismas y su interacción con fenómenos tales

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

como la movilidad de los ciudadanos y las condiciones de accesibilidad a los lugares donde las firmas se emplazan.

Cuartas y Anzola (Colombia), abordan el análisis organizacional del Restaurante SUCOSTA ubicado en la Ciudad de Bogotá, como un estudio de caso, para lo cual recolectaron la información a través de una entrevista con base en un cuestionario construido por docentes investigadores de posgrado.

Martínez, Flores y Yáñez (México), presentan un estudio pro bono, el cual ha sido implementada por agencias, compañías y despachos que descubren un área de oportunidad y no contando con el financiamiento o apoyo del sector de mercado deciden implementar el proyecto apostando al futuro y a la valía de su trabajo.

García y Joya (Colombia), exponen un emprendimiento basado en una heladería, que ha logrado en dos años un crecimiento importante, abriéndose campo gracias a muchos ensayos, pruebas y experimentos que han dado como resultado una organización con mucha proyección.

Peñalosa y López (Colombia) exploran el proceso de internacionalización de las Mipymes del subsector de confección de ropa en la ciudad de Bogotá, a través de fuentes secundarias y el estudio de caso.

Barón, Joya y Rueda (Colombia), presentan la posibilidad de desarrollar un plan de transformación digital, funcional y pertinente para los empresarios del sector de joyería de Bogotá, en pro de la competitividad global, a través del establecimiento de un convenio institucional de extensión solidaria y asesoramiento (Universidad-Empresa).

Marín y Capachero (Colombia), exponen los resultados de una investigación de tipo cualitativo que tuvo como objetivo diagnosticar la estructura organizacional de la empresa E2Go Supply Chain Innovation S.A.S, para identificar los desajustes y emitir una propuesta de ajuste a la luz de la tesis de la alineación de las variables estructurales con los factores de contingencia para garantizar un mayor desempeño en la organización.

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

Bautista y Barón (Colombia), exponen un estudio de caso de una empresa del sector textil que enfrentó las peores situaciones políticas y sociales de los años 80 en Colombia y afronta los retos actuales de situaciones migratorias, cambios tecnológicos globales, sociales y generacionales en este 2019; a través de la exploración cronológica para poder contribuir con la caracterización y desarrollos estratégicos de la misma.

Almanza y Pulido (Colombia), analizan el caso de estudio de la empresa Be happy, abordando temas referentes a la construcción de redes de trabajo mediadas por la confianza y el compromiso en el marco de relaciones de outsourcing, a través de entrevistas semiestructuradas y el uso de cuestionarios auto administrados durante finales del 2018 e inicio del 2019.

Parra y Astudillo (Colombia), exploran la estrategia de mercadeo de la empresa TOSTAO Café & Pan, la cual ha permitido que la organización se posicione como la tercera tienda de café de Colombia en tres años. El trabajo se realizó a través de un estudio cualitativo con enfoque descriptivo.

Los autores de este libro, los miembros de la RIDUMACT, así como la Universidad Autónoma San Luis de Potosí, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, y la Universidad Central, quieren dar las gracias al comité científico y a todos aquellos que han contribuido a la consecución del mismo, dado que sus apreciaciones y observaciones aportaron de forma importante a la construcción colectiva.

Se invita a todos los académicos a abordar esta publicación, a generar un debate académico en el campo de las ciencias económico administrativas, buscando aumentar el aporte de las universidades desde la investigación y la formación de los estudiantes en el fomento de la incubación y el mejoramiento de las empresas de la región.

ÍNDICE POR CAPITULOS



CAPÍTULO	TÍTULO	AUTOR	PAGINA
1	Economías de Aglomeración: Evaluación en la ciudad de Bogotá, Colombia	Diego Rafael Roberto Cabrera Moya	1
2	Análisis organizacional: Caso restaurante su costa Bogotá- Colombia	Juan Carlos Cuartas Marín Olga Lucía Anzola Morales	34
3	Investigación pro bono como elemento comercial del asesor en mkt	Marco Francisco Martínez Aguilar Isabel Cristina Flores Rueda Ulises Yáñez Limón Luciana Elizabeth Diez de Leon	67
4	Mochi mochi, un delicioso emprendimiento con toque colombiano	Sandra Patricia García Joaquín Joya Montenegro	95
5	El desafío para exportar moda colombiana al mundo	Mónica Eugenia Peñalosa Otero Diana María López Celis	125
6	El taller del orfebre WD de la comunicación tradicional a la comunicación digital	Ena Yuritze Barón López Joaquín Joya Montenegro John Alexander Rueda Prieto	159

7	Diseño organizacional multicontingente: Estudio de caso desde la co-alineación estratégica	Diego Armando Marín Idárraga Adner Capachero Martínez	194
8	De la z a la s. El proceso de innovación desde el producto y la marca.	Dulce María Bautista Luzardo Ena Yuritze Barón López.	231
9	Confianza y compromiso organizacional caso empresa be happy	Carlos Alberto Almanza Junco María del Pilar Pulido Ramírez	260
10	Análisis de la estrategia de mercadeo de tostao café & pan	Yenny Katherine Parra Acosta Diego Felipe Astudillo	279

CAPÍTULO 1

Economías de Aglomeración: Evaluación en la ciudad de Bogotá, Colombia

Diego Rafael Roberto Cabrera-Moya. Universidad Jorge Tadeo
Lozano, Profesor-Investigador Asociado II. Colombia.

Diegor.cabreram@utadeo.edu.co

RESUMEN

En este capítulo se presentan algunos resultados de una investigación concluida que aborda el análisis de la evolución del posicionamiento geográfico de las empresas en Bogotá entre el año 2010 y 2015, la generación de empleo en las mismas y su interacción con fenómenos tales como la movilidad de los ciudadanos y las condiciones de accesibilidad a los lugares donde las firmas se emplazan.

Como una propuesta de analizar la correspondencia entre los postulados teóricos y su repercusión en las organizaciones, se aborda una de las teorías más robustas y consistentes que explican las razones estratégicas para elegir el lugar donde las empresas emplazan sus instalaciones, la relación con la generación de empleo y su papel dinamizador en el desarrollo económico de las ciudades.

Por medio del análisis de la evolución de diferentes índices de evaluación espacial, se demuestra la existencia de fuerzas que resultan en la densificación de diferentes zonas de la ciudad, siendo consecuente con la propuesta teórica que afirma que una de las razones por las cuales las empresas eligen una ubicación específica tiene que ver con las ventajas de economías de escala, acceso a mano de obra, acceso a proveedores y disponibilidad hacia sus clientes que esta elección permite.

Finalmente se proponen estos resultados como insumos útiles no solo para las empresas en aras de una definición estratégica que genere ventajas competitivas, sino también para aquellos actores encargados de la definición de políticas públicas y responsables del desarrollo económico de las regiones.

ABSTRACT

This chapter presents one of the results of a broader investigation that addresses the analysis of the evolution of the geographical positioning of companies in Bogotá between 2010 and 2015, the generation of employment in them and their interaction with phenomena such as citizens' mobility and accessibility conditions to the places where the enterprises are located.

As a proposal to analyze the correspondence between theoretical postulates and their impact on organizations, it is proposed to address one of the most robust and

consistent theories that explain the strategic reasons for choosing the location of their facilities, the relationship with employment creation and its dynamic role in the economic development of cities.

Through the analysis of the evolution of different spatial indices, the existence of forces resulting in the densification of different areas of the city is demonstrated, being consistent with the theoretical proposal that states that one of the reasons why companies choose an specific location has to do with the advantages of economies of scale, access to labor force, access to suppliers and availability to its customers that this choice allows.

Finally, these results are proposed as useful inputs not only for companies for a strategic definition that generates competitive advantages, but also for those actors responsible for defining public policies and responsible for the economic development of the regions.

INTRODUCCIÓN

La constante dinámica y la variedad de actores que se involucran en el desarrollo y evolución del tejido empresarial de las ciudades suponen para las organizaciones diferentes retos, dentro de los cuales destacan aquellos que se relacionan con las decisiones estratégicas relacionadas con su ubicación geográfica. Estas son tomadas por las organizaciones en función de las ventajas que pueden existir al elegir las ubicaciones específicas en uno u otro lugar del territorio.

Durante las dos últimas décadas del siglo XX, diferentes académicos dirigieron sus trabajos e investigaciones hacia el análisis del papel que ejercen las empresas y su interacción con otros actores dentro de las ciudades en la economía mundial.

En este sentido, los investigadores interesados en analizar en detalle aquellas situaciones incluidas en lo que podría denominarse una nueva corriente de la economía aplicada y de la teoría de las organizaciones, que a su vez se ocupa del papel de la ubicación territorial de las firmas y de las interacciones resultantes, coinciden en que estas interacciones resultan en fenómenos relacionados no solo con nuevas formas de organización al interior de las mismas sino también en estructuras más complejas evidenciadas en conmemoraciones tales como las geografías de centralidad o de

dispersión. Estas categorías de agrupación empresarial responden a las decisiones de localización tomadas por las firmas y tienen que ver no solo con agrupar o disgregar sus componentes respectivamente, sino también una nueva geografía de marginalidad en la que se conforman sectores geográficos que brindan condiciones más o menos favorables a sus ocupantes (Wacquant, 2001).

Estas decisiones y resultados, que definen la evolución de la geografía de localización de las empresas y de las dinámicas de desarrollo de las actividades económicas y de mercado, han sido enmarcada dentro de un constructo teórico al que hacen referencia diferentes trabajos de investigación y que se denomina *economías de aglomeración o concentración organizacional* y que deriva en otros fenómenos tales como los *subcentros de producción y de empleo*, *la especialización local* o *la diversificación de mercado*, entre otros.

Los resultados encontrados en relación a la respuesta de las organizaciones a los entornos cambiantes en los que se desenvuelven, permiten proponer la necesidad de estas empresas ajusten su estructura a las condiciones cambiantes que enfrentan a fin de mejorar su desempeño (Marín-Idárraga, 2018). A partir de esta idea, diferentes autores colombianos tales como Cabrera-Moya (2016), López y Peñalosa (2017) o Anzola Morales, Marín-Idárraga y Cuartas Marín (2017) han retomado sus detalles y han analizado el impacto social y ambiental de pequeñas empresas en la ciudad de Bogotá.

Durante la presente propuesta se da cuenta de algunos resultados de una investigación más amplia culminada por el autor como parte de su tesis doctoral durante los años 2017, 2018 y 2019, donde se evalúa de manera empírica la evolución de la geografía económica de la ciudad de Bogotá, Colombia entre los años 2010 y 2015 y su relación con la ampliación de la cobertura del Sistema de Transporte Público de la ciudad en ese mismo período.

Para este capítulo, el objetivo general de investigación que se presenta consiste en evaluar la posible existencia y materialización de los postulados de las Economías de Aglomeración en la ciudad de Bogotá.

El primer objetivo específico consiste en evaluar la evolución de la ubicación de las organizaciones a lo largo de la ciudad, identificando las migraciones de diferentes grupos de firmas y el consecuente cambio en la composición de los polos económicos de Bogotá.

El segundo objetivo pretende evaluar tanto los niveles de concentración o de dispersión de las empresas por medio de índices de estadística espacial, que miden la ubicación comparativa de cada empresa con el centro geográfico y con el centro económico de la ciudad, con el centro geográfico y económico de cada unidad territorial elegida para segmentar el análisis, como evaluar los resultados de la ponderación de estos resultados en función del empleo para minimizar el efecto de la heterogeneidad espacial de esta evolución (Lee & Wong, 2001; Sapena & Ruiz, 2018).

Lo anterior permite plantear una pregunta de investigación que guiará la propuesta hecha en este capítulo y la búsqueda de resultados presentada: ¿La evolución de los patrones de ubicación de las empresas en Bogotá entre los años 2010 y 2015 y su consecuente impacto en la evolución en la localización del empleo, corresponden a los postulados de las Economías de Aglomeración?

Finalmente es importante anotar que, aunque en la sección de las conclusiones se comentan los resultados de la investigación, es pertinente plantear a manera de abre bocas para este capítulo que los resultados de la investigación no se apartan de los resultados de la mayoría de trabajos empíricos de similares características en diferentes partes del mundo, aunque al momento de un análisis más detallado se encuentran diferencias particulares. Esta concordancia permite afirmar que en la ciudad se cumple la propuesta principal de las Economías de Aglomeración donde se plantea que las decisiones estratégicas de ubicación de las empresas está condicionada por las ventajas comparativas y por las economías de escala que esta ubicación les ofrece.

Pero a su vez también permite afirmar que esta conclusión presenta detalles totalmente específicos para cada ciudad, presentando a Bogotá como un objeto de estudio que permite confirmar esta teoría y de manera simultánea, permite también explorar postulados específicos que alimentan el tema.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentos de la Teoría de las Economías de Aglomeración

Una revisión de la literatura adelantada para entender los orígenes de esta teoría, permite identificar la referencia que hace Krugman (1997) sobre Alfred Marshall¹, de quien refiere que desde 1890 presentaba propuestas teóricas con cierto grado de comprobación empírica que le permitían afirmar que, en la medida en que las empresas se ubicaban en lugares más grandes y más densos, su productividad y sus resultados aumentaban, constituyéndose estas afirmaciones en el inicio de la formalización de la teoría referida.

En la primera década del siglo XX, Max Weber retomó estos planteamientos y los comprobó sistemáticamente en nuevas propuestas conocidas como fundamentos de diferentes teorías económicas y administrativas y que a su vez sirvieron como punto de partida a otros autores tales como Hoover (1937), Lösch, Woglom y Stolper (1954), Christaller (1966) y Ohlin (1967).

Una segunda corriente complementaria a la anterior, surgió a partir de 1950 con autores tales como Koopmans (1957), Vernon (1963), Mills (1967) o Jacobs (1970) quienes entendieron que el análisis del territorio, su economía y los mercados que en ellos se desenvolvían necesitaban de análisis muchos más complejos capaces de estudiar de manera simultánea los mercados, sus componentes, las organizaciones y sus interrelaciones y los flujos económicos y de mercancía permitiendo el surgimiento y la formalización de estas teorías bajo la nueva óptica de mercado.

Como lo indican Cervero (1997), Duranton y Puga (2004) y Graham (2007), en su trabajo de explicación de los microfundamentos de la teoría de aglomeración de empresas y sus mercados, se parte de la premisa de que las ciudades y las organizaciones industriales no se agruparían como tal si no existieran beneficios tangibles derivados de este posicionamiento.

¹ Desde el siglo XIX, Marshall ya proponía la existencia de ventajas asociadas a la confluencia de empresas en un territorio delimitado. ([Marshall, 1890](#))

Y explican también que estas ventajas derivadas de la concentración espacial de diferentes tipos de actividades económicas, generalmente son categorizadas dentro de una teoría formalizada que genera una corriente de conocimiento denominada *economías de aglomeración*.

Esta corriente identifica a su vez la conformación de un centro geográfico de agrupación empresarial y de empleo que supera los promedios de otros lugares de la ciudad denominándolo *centro de empleo* y de manera simultánea, también reconoce que las dinámicas evolutivas de las ciudades generan centros auxiliares de este tipo, donde los polos geográficos que superan los promedios de cada territorio pueden ser varios. Estos últimos son identificados en la literatura como *subcentros de empleo* (Giuliano & Small, 1991; McDonald & Prather, 1994; McMillen & McDonald, 1997).

1.2. Las Economías de Aglomeración y las decisiones estratégicas de las empresas

A este respecto, aportes tanto teóricos como empíricos se propusieron por parte de académicos reconocidos tales como Krugman, Fujita y Venables quienes propusieron diferentes métodos para explicar y analizar las causas de la localización geográfica de las organizaciones (Krugman, 1991, 1998), en la complejidad de su análisis, la posible interrelación de esta con los resultados de estas empresas y sus mercados (Krugman, 1994), evidenciando lo que algunos autores denominaron el “renacimiento” de trabajos sobre los aspectos espaciales de la economía mediante el uso de nuevas herramientas y técnicas de modelamiento (Fujita, Krugman, & Venables, 1999), proponiendo modelos que intentaron comprobar hipótesis tales como que las empresas escogen su ubicación para maximizar las ganancias (Krugman, 1990), para optimizar el flujo de mercancías y de mercados y para facilitar el acceso de clientes potenciales a sus puntos de venta, ideas que se convierte en el tema central de este capítulo.

A su vez estos postulados sirven como punto de partida para el enfoque de la nueva geografía económica y sobre la que este Premio Nobel (Krugman, 1991, 1998) resalta que esta óptica se concentra en estudiar la localización, distribución y organización de las actividades económicas y de los mercados a lo largo de la tierra, en la localización de las industrias, los flujos de comercio, el intercambio y la distribución de

bienes y servicios, así como de las características de acceso que se presentan en los diferentes mercados (Krugman, 1994).

El impulso dado en la última década del siglo pasado a esta temática, gracias a una gran cantidad de trabajos que se sumaron a los relacionados en párrafos anteriores, permitieron el despertar de un nuevo interés por el análisis de las interrelaciones entre los actores económicos y de mercado de un territorio y los fenómenos que confluyen en el análisis de la economía espacial. Este interés observado en trabajos tales como los de Fujita y Ogawa (1982), McDonald (1997) y Cervero (1997, 1998) donde se plantea la posible relación directa entre las ventajas potenciales a las que podría acceder una organización debido a su localización y el aumento de su productividad, ha permitido que en los primeros quince años del nuevo siglo una gran cantidad de académicos de diferentes latitudes se hayan interesado por esta línea de investigación y se haya hecho posible la identificación de diversas propuestas a partir de ellos. El impulso y los nuevos desarrollos al respecto se encuentran en propuestas tales como las de Clark, Feldman, Gertler y Wójcik (2018), Papageorgiou (2018), Beall (2019), De Roo y Miller (2019) y Felsenstein y Taylor (2019) quienes incluyen la relación entre el desarrollo urbano, la economía, la optimización de mercados y el papel de las políticas públicas para potencializar las ventajas de esta nueva economía espacial.

Es así que Camagni (2005) propone que dada esta gran variedad de líneas que resultan del análisis de los espacios urbanos y sus fenómenos económicos y comerciales, estas pueden analizarse y categorizarse atendiendo a diferentes principios que determinan la organización de cada espacio de análisis. Principios que tienen que ver con fenómenos económicos, sociales, organizacionales, de comercio, espaciales o de los intereses de los actores que en este confluyen, propuesta que se detalla en la figura 1.

Las ópticas que se han formalizado a lo largo de este escrito, sirven como sustento para el análisis empírico que se propone a continuación.

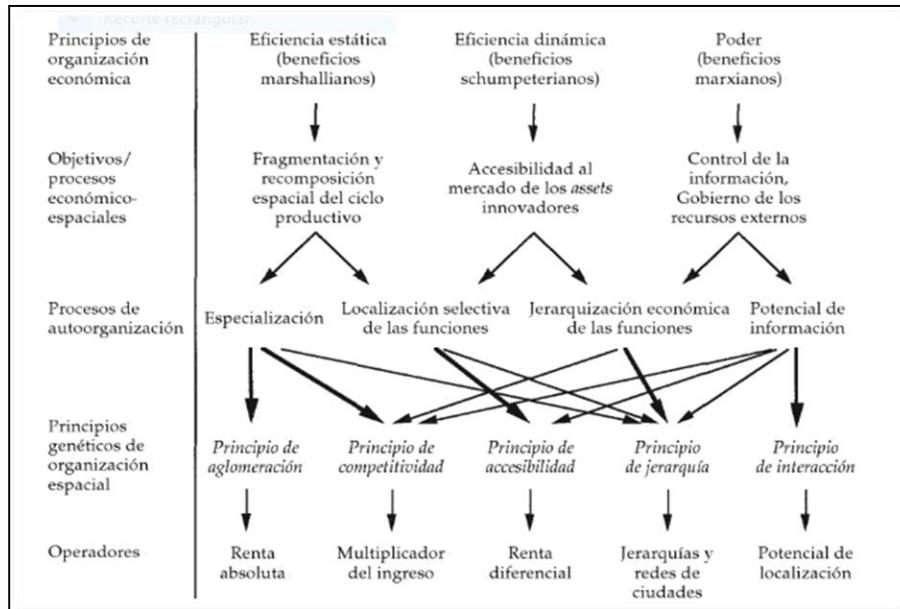


Figura 1. Principios organizadores de un espacio económico.

Fuente: [\(Camagni, 2005\)](#)

2. METODOLOGÍA

Dado el objetivo general de la investigación, los resultados evidencian la evolución del posicionamiento geográfico de las empresas entre los años 2010 y 2015 y la presencia dinámica de grupos de empresas dentro de ciertos límites de territorio que sustentan la presencia de fenómenos asociados con esta teoría.

En cuanto al enfoque del estudio y para cumplir este objetivo, la investigación utilizó en primer lugar un enfoque exploratorio mediante el análisis de documentos, artículos y reportes de investigaciones relacionados con técnicas e instrumentos o investigaciones empíricas que hayan tenido relación con el tema de esta investigación. Como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2010), esta fase por lo general antecede a las demás etapas y fases de una investigación y busca examinar un tema o problema de investigación y encontrar nuevas perspectivas para su abordaje. Posteriormente se utilizó un enfoque descriptivo para informar acerca de los resultados tanto de la exploración teórica y del estado del arte como de los resultados de la etapa empírica adelantando un análisis de estos resultados sobre la medición de impactos del objeto de estudio. Esta fase es propia de los estudios cualitativos (Ghosh & Chopra, 2003). Buscará explicitar las características y perfiles del objeto de estudio evaluando y recolectando información sobre las variables y las dimensiones de los componentes que

hacen parte del fenómeno investigado (Danhke, 2000). Para ello se calculan diversos índices de evaluación geográfica comúnmente utilizados por autores que pretenden evaluar en conjunto el significado de la ubicación de grupos de observaciones a fin de entender su significado. Estos autores proponen la medición de posibles relaciones causa / efecto entre aspectos tales como el posicionamiento geográfico de las empresas, la generación de empleo y su relación con la teoría de economías de aglomeración y coinciden en afirmar que no existe un único método que permita la comprobación empírica de estas posibles interrelaciones (Brülhart & Mathys, 2008; Fujita & Ogawa, 1982; Fujita & Thisse, 1996, 2003; Guimaraes, Figueirido, & Woodward, 2003; Hilber & Voicu, 2010; Melo, Graham, & Noland, 2009; Quah & Simpson, 2003).

Es así que los alcances derivados de los resultados empíricos del análisis y las posibles relaciones planteadas servirán como aproximación al “conocimiento” en la medida en que permitan al investigador enfocar y seguir las respuestas obtenidas bajo una óptica positivista y constructivista (Swanson & Holton, 2005). La naturaleza y elementos definidos en esta investigación permiten la elección de un diseño cuasiexperimental, donde no se hace posible el control absoluto de las situaciones y no es posible adelantar la elección aleatoria de los sujetos participantes (Campbell & Stanley, 2011).

2.1. Fuentes de información y tratamiento

Para obtener la información necesaria se accedió a diferentes bases de datos correspondientes a los períodos en estudio tales como la Encuesta Anual Manufacturera elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el 2010 y el 2015, el Censo de Aglomeraciones y el Censo de Empresas exportadoras elaborado por la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) de Bogotá en el 2012 y en el 2015 respectivamente, el Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM) de la superintendencia de Sociedades para el 2010 y el 2015 y la base de datos de empresas de la Cámara de Comercio de Bogotá para el 2015.

A fin de lograr unidades de análisis territorial estandarizadas que permitieran el tratamiento homogéneo de la información para todas las bases de datos consultadas, se

decidió utilizar como unidad de agrupación las UPZ o Unidades de Planeamiento Zonal definidas para Bogotá. Estas UPZ son definidas por la legislación colombiana como,

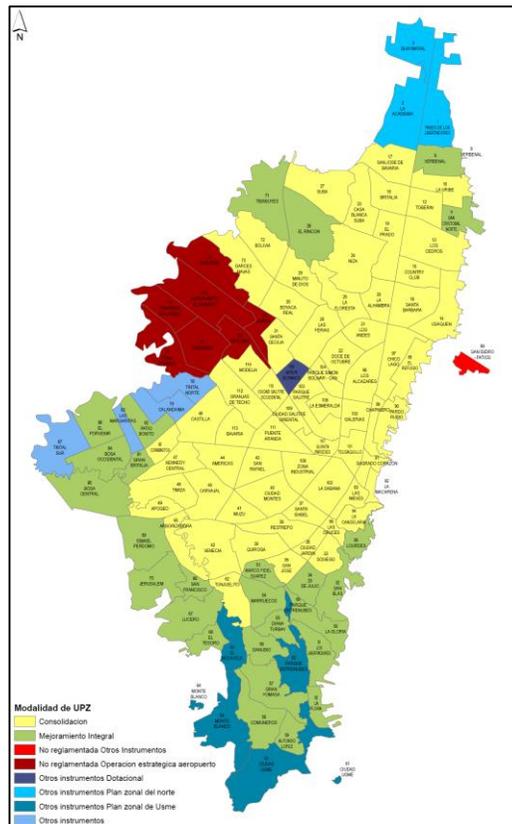
... áreas urbanas más pequeñas que las localidades y más grandes que el barrio. La función de las UPZ es servir de unidades territoriales o sectores para planificar el desarrollo urbano en el nivel zonal. Son un instrumento de planificación para poder desarrollar una norma urbanística en el nivel de detalle que requiere Bogotá, debido a las grandes diferencias que existen entre unos sectores y otros. Son la escala intermedia de planificación entre los barrios y las localidades. La planificación a esta escala, además de ser la base para la definición de la norma específica, que se concreta en la fichas normativas y decretos de cada UPZ, permite hacer una mejor inversión de los recursos, en obras realmente requeridas por la comunidad, buscando el beneficio colectivo. Vistas así, las UPZ son también el espacio propicio para la participación, la convivencia, el trabajo y el encuentro ciudadano. La UPZ tiene como propósito definir y precisar el planeamiento del suelo urbano, respondiendo a la dinámica productiva de la ciudad y a su inserción en el contexto regional, involucrando a los actores sociales en la definición de aspectos de ordenamiento y control normativo a escala zonal" (Artículo 49 del Decreto 190 de 2004 POT)²

En la figura 2 se presentan las 112 UPZ en que se divide la ciudad de acuerdo a la Norma Urbana de la Secretaría Distrital de Planeación detallando la categoría asignada a cada una para la definición de políticas públicas especializadas³.

² Información disponible en la página web <http://recursos.ccb.org.co/ccb/pot/PC/files/3definicion.html>

³ <http://www.sdp.gov.co/gestion-territorial/norma-urbana/normas-urbanisticas-vigentes/upz>

Figura 2. Densidad de empleados por UPZ – año 2010



Fuente: Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2019)

2.2. Índices de evaluación

La literatura refiere algunos índices para evaluar las características geográficas de diferentes elementos en un territorio de análisis. Este es el caso del presente capítulo donde se evaluará la dinámica en el tiempo de la ubicación y presencia de empresas y empleados en los sectores de análisis. Algunos de estos índices evalúan la evolución del posicionamiento y ubicación comparativa de las firmas en un período determinado, algunos otros sirven para evaluar la aglomeración o concentración de los individuos en el territorio y otros para describir las características o especialización o diversificación organizacional en cada sector.

A través de estos índices se analizan propiedades que corresponden a la presencia o ausencia de homogeneidad o estacionariedad de los elementos, a la evaluación del patrón de distribución y al isotropismo que evalúa la intensidad de esta distribución, propiedades tradicionalmente analizadas en los estudios de posicionamiento organizacional, utilizadas en diferentes estudios empíricos que evalúan el comportamiento de los objetos de estudio en el territorio (Diggle, Besag, & Gleaves, 1976; Dixon, 2002; Ripley, 2005). Las propiedades analizadas tienen que ver con:

- i. La densidad (λ) o número esperado de establecimientos por unidad de área,
- ii. La relación entre pares o grupos de establecimientos y la evaluación del significado de esta proximidad
- iii. El patrón de distribución observado (medido con la función de distribución acumulativa de (Clark et al., 2018)), entre otros.

Se acudió a diferentes indicadores de concentración correspondientes a las características enunciadas y que han sido utilizados en diversos estudios empíricos donde este atributo es importante para la definición de un sistema, dentro de los cuales se pueden resaltar algunos como la *distancia estándar entre* los establecimientos. Esta evaluación permite determinar el patrón de distribución de las empresas en cada período y a su vez permite un comparativo de la evolución, medida para la que se obtuvieron resultados particulares en función tanto del tipo o clase de actividad económica, como del y del sector que las empresas estudiadas se encontraran localizadas.

Dentro de este paquete de indicadores se presentan otras categorías que evalúan los patrones estadísticos espaciales de estimación de densidad y de la concentración que evalúan entre otras características:

- i. El *nivel de contigüidad*,
- ii. La *densidad de empleo* de las regiones elegidas como unidad de análisis,
- iii. El *nivel de ocupación* espacial de la región más grande,
- iv. El *nivel de fragmentación* de la región analizada,
- v. El *nivel de forma* que evalúa la complejidad espacial del área,
- vi. El *nivel de compactación* o densidad espacial de la unidad de análisis,

- vii. El *nivel de división* que mide la probabilidad de que dos organizaciones analizadas no pertenezcan a la misma área,
- viii. El análisis de la evolución de las empresas en el tiempo y su agrupación por superficies de núcleo o *kernel surfaces estimation method*, (Bailey & Gatrell, 1995; Cuthbert & Anderson, 2002; Maoh, Koronios, & Kanaroglou, 2010).

Para lo anterior se hizo uso del software asociado al Sistema de Información Geográfica y de Georreferenciación ArcGis® del para la parametrización de cada establecimiento por coordenadas geográficas y para la parametrización por manzana de las organizaciones censadas.

Esta parametrización permitió el cálculo de dos índices específicos que no solo permiten evaluar niveles de densidad, sino también ciertas características específicas al interior de estas posibles aglomeraciones. A continuación, se expone entonces el sustento del índice de Distancia Estándar (DE) y del Índice Gi de Getis-Ord (G*) y sus resultados se presentan en la próxima sección.

Distancia estándar (DE)

La distancia estándar es un indicador estadístico de dispersión que aplicado al análisis espacial permite analizar la ubicación comparativa del centro de las actividades analizadas respecto al centro geográfico de la unidad territorial que las contiene (Lee & Wong, 2001).

Para el caso de la presente investigación, y dada la heterogeneidad espacial tanto de la dinámica de las empresas como de sus empleados, se ponderarán los resultados del concepto básico de en función del empleo, ventaja que permite esta medida estadística (Sapena & Ruiz, 2018).

La ecuación 1 presenta la forma general de la distancia estándar e incluye la ponderación en función del empleo. Esto se logra al incluir este valor como coeficiente del cálculo de la distancia euclidiana entre el centro geográfico de la entidad territorial de análisis y el centro de la actividad económica.

$$(1) \quad d_j = \sqrt{\frac{\sum_i E_{ij} (x_i - \bar{x}_j)^2 + \sum_i E_{ij} (y_i - \bar{y}_j)^2}{\sum_i E_{ij}}}$$

Siendo:

d_j , la distancia estándar

E_{ij} , el empleo de la actividad (i) en la región (j)

(x_i, y_i) , las coordenadas del centro de la unidad geográfica de análisis (UPZ)

(\bar{x}_j, \bar{y}_j) , las coordenadas del centro de la actividad así:

$$\bar{x}_j = \frac{\sum_i E_{ij} x_i}{\sum_i E_{ij}} \quad ; \quad \bar{y}_j = \frac{\sum_i E_{ij} y_i}{\sum_i E_{ij}}$$

Índice Gi de Getis-Ord (G*)

Con el análisis de Getis – Ord G* también conocido como análisis “*clustering alto-bajo*” se puede especificar en aquellos sectores con altos niveles de concentración empresarial, si también existen aglomeraciones de empresas con altos o con bajos niveles de empleo.

En los casos donde los niveles de empresas en un territorio y los niveles de empleo son altos simultáneamente, es típica de la conformación de aglomeraciones específicas dentro de la ciudad en los llamados sucentros de empleo explicados en el marco teórico, cuyas características son presentadas en la literatura de autores tales como Fujita y Ogawa (1982), Palivos y Wang (1996) y Berliant, Peng y Wang (2002)⁴. En los casos donde los niveles de empresas en un territorio son altos pero los niveles de empleo son bajos, son típicos de aquellas industrias con niveles de ocupación bajos tales como las empresas unipersonales⁵.

El índice se expresa de la siguiente manera:

⁴ Los centros o subcentros de empleo y/o de negocios responden a la definición de Distrito Central de Negocios (DCN) utilizada por diferentes autores con características similares para su caracterización (Central Business District CBD por su sigla en inglés).

⁵ Las empresas unipersonales son aquellas que solo involucran la labor de una persona, que por lo general también es dueña de la organización. Figuras bajo esta misma condición, pero con denominaciones diferentes existen en todo el mundo. Para más claridad de sus características en Colombia consultar la Ley 222 de 1995. <https://www.ccb.org.co/content/download/4840/61244/file/Ley%20222%20de%201995.pdf>

$$(2) \quad G_{ij}^* = \frac{\sum_{j=1}^n w_{ij} e_j - \bar{X} \sum_{j=1}^n w_{ij}}{S \sqrt{\frac{n \sum_{j=1}^n w_{ij}^2 - (\sum_{j=1}^n w_{ij})^2}{n-1}}}$$

Siendo:

w_{ij} , el peso espacial entre la actividad (i) y la UPZ (j)

e_j , el empleo total en la UPZ (j)

$$\bar{x} = \frac{\sum_j e_j}{n} \quad ; \quad s = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n e_j^2}{n} - \bar{x}^2}$$

En el caso de este análisis estadístico se parte de la hipótesis nula de que la agrupación es producto de la aleatoriedad espacial, donde el valor G^* obtenido equivale al *valor z* de la distribución. El procesamiento de la información territorial haciendo uso de un sistema de información especializado, permite obtener el valor de este índice (z) y el valor de la probabilidad de ocurrencia (p). De esta forma se puede definir para un territorio si los datos disponibles son estadísticamente significativos y si se presentan niveles importantes de aglomeración.

Cuando se analizan donde se comprueba esta significancia estadística, mientras más grande es la puntuación z (resultado del índice), más intensa es la aglomeración y la cantidad de empresas, así como la presencia de empleados en ellas.

RESULTADOS

Para entender el panorama histórico y la evolución del tejido empresarial de Bogotá se analizó la dinámica de posicionamiento geográfico de las empresas en la ciudad y su evolución entre los años 2005, 2010 y 2015, utilizando la información de la localización de las empresas en la ciudad.

En este análisis se hace uso de diferentes medidas de distribución y de estadística espacial. Para ello se proponen tres categorías principales: (i) Caracterización de la

distribución empresarial discriminada por actividad económica, (ii) Medidas de concentración y (iii) Medidas de especialización. A continuación, los resultados:

Densidad de empresas y empleo en Bogotá

En primer lugar se presentan los cambios en la distribución del posicionamiento geográfico de las empresas y los cambios de los centros de empleo, lo que permite analizar tanto el patrón y la intensidad de la evolución (Diggle et al., 1976; Dixon, 2002; Ripley, 2005).

Dentro de los índices evaluados como indicadores de la densidad (λ) o número esperado de elementos de la población estudiada por unidad de área, en el presente trabajo se analiza la relación entre el número de empresas por unidad de análisis (UPZ) en comparación con el total de empresas para cada año en la ciudad de Bogotá.

Esta evaluación hecha para los años 2010 y 2015 permite la identificación de la dinámica evolutiva empresarial en la ciudad, los fenómenos de densificación de la población de empleados en algunas zonas y del surgimiento o permanencia de centros de aglomeración económica.

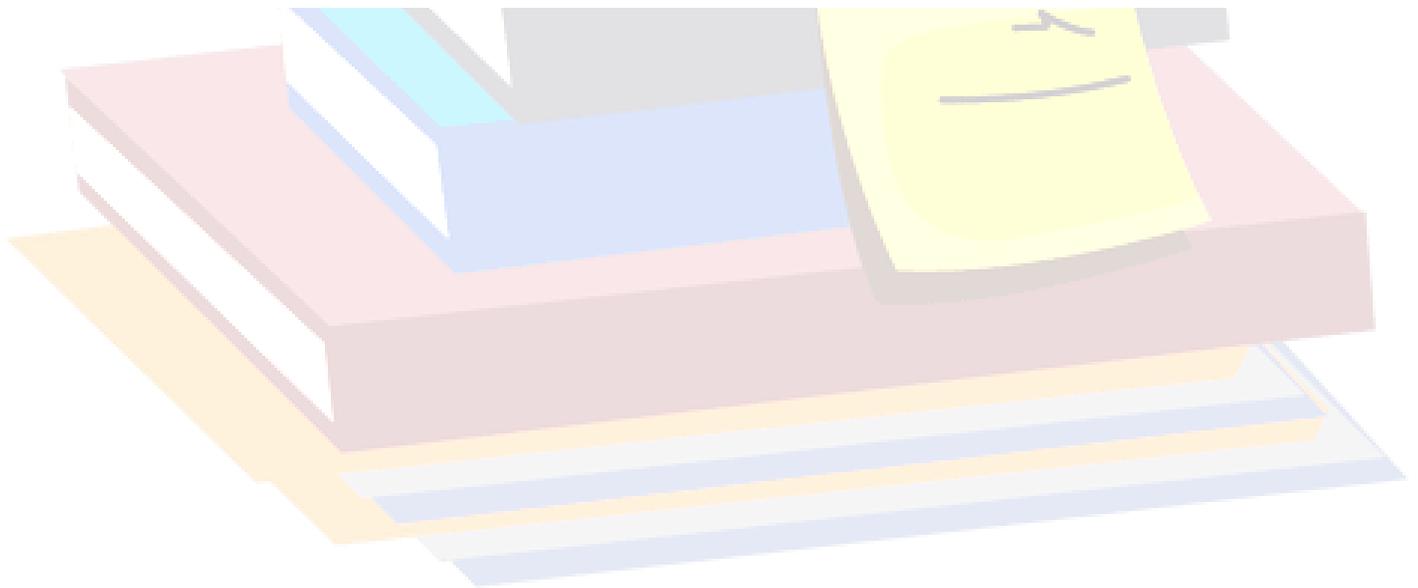
La representación de la relación entre pares o grupos de establecimientos (medida por ejemplo con la probabilidad de identificar una unidad en inmediaciones de otra), la representación del patrón de distribución observado (medido con la función de distribución acumulativa de Clark y Evans) o la representación gráfica de la agrupación de elementos en cada área como un mapa de densidad o “mapa de calor” (Jiménez, 1991), permitió en el presente estudio identificar la evolución que tuvo la ubicación geográfica de las empresas en Bogotá entre los años 2010 y 2015.

En las Tablas 1 y 2 se presenta la participación porcentual de cada UPZ en el total de empresas y de empleados de la ciudad correspondientes a los períodos analizados. En los figuras 3, 4 y 5 se muestran la representación gráfica de esta evaluación para cada UPZ en el plano de Bogotá, diferenciando por colores las diferentes agrupaciones propuestas en el cuadro de convenciones, bajo una metodología de análisis de la evolución de las empresas y sus empleados en el tiempo y su agrupación por superficies de núcleo o *kernel surfaces estimation method*, (Bailey & Gatrell, 1995; Cuthbert &

Anderson, 2002; Maoh et al., 2010) propuesta en mapas de densidad o “hot spots”. Esta información se presenta para los años 2010 y 2015.

Para el 2010, el 38.39% de las UPZ se encuentra por encima del promedio aritmético de empresas/UPZ si las empresas se distribuyeran uniformemente a lo largo del territorio. Estas UPZ a su vez concentran a su vez el 74.99% de las empresas de la ciudad y el 71.70% de empleados evidenciando la existencia de aglomeraciones en ciertos lugares de la ciudad.

El 37.50% de las UPZ se encuentra por encima de del promedio teórico de distribución uniforme de empleados/UPZ. Estas UPZ a su vez concentran a su vez el 63.20% de las empresas de la ciudad y el 75.84% de empleados comprobando la existencia de aglomeraciones en ciertos lugares de la ciudad.



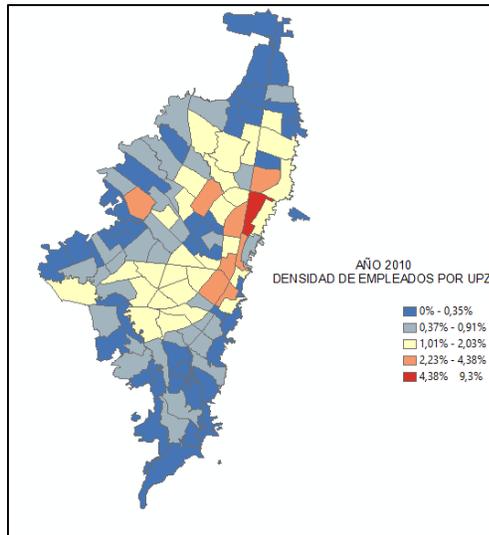
Densidad de empresas y empleados discriminada por UPZ - Año 2010								
UPZ Empresas Empleados			UPZ Empresas Empleados			UPZ Empresas Empleados		
	%	%		%	%		%	%
1	0,027%	0,013%	25	0,462%	1,712%	43	1,317%	1,041%
2	0,004%	0,000%	26	2,460%	2,513%	44	1,401%	1,643%
9	0,788%	0,547%	27	0,626%	0,401%	45	1,869%	1,868%
10	0,100%	0,123%	28	2,458%	1,294%	46	1,280%	0,755%
11	0,588%	0,329%	29	1,371%	0,784%	47	1,551%	1,137%
12	0,628%	1,393%	30	2,081%	1,840%	48	1,605%	0,887%
13	1,053%	1,154%	31	0,998%	1,042%	49	0,406%	0,200%
14	0,914%	1,519%	32	0,798%	0,346%	50	0,978%	0,432%
15	0,175%	0,281%	33	0,605%	0,456%	51	0,685%	0,300%
16	1,325%	2,709%	34	1,211%	0,748%	52	0,168%	0,067%
17	0,452%	0,327%	35	0,465%	0,530%	53	0,682%	0,366%
18	0,325%	0,342%	36	0,575%	0,376%	54	0,720%	0,295%
19	1,200%	1,501%	37	0,901%	0,843%	55	0,771%	0,325%
20	0,541%	0,773%	38	2,364%	2,027%	56	0,381%	0,154%
21	0,782%	1,756%	39	1,903%	1,458%	57	1,964%	0,819%
22	1,379%	1,292%	40	1,355%	1,243%	58	1,122%	0,396%
23	0,130%	0,069%	41	0,939%	1,082%	59	0,682%	0,241%
24	0,872%	1,117%	42	2,228%	1,455%	61	0,053%	0,023%
UPZ Empresas Empleados			UPZ Empresas Empleados			UPZ Empresas Empleados		
	%	%		%	%		%	%
62	1,054%	0,613%	82	1,483%	0,750%	100	1,411%	1,553%
65	0,330%	0,183%	83	0,009%	0,002%	101	1,000%	2,227%
66	0,784%	0,419%	84	1,447%	0,644%	102	4,471%	4,384%
67	1,419%	0,739%	85	2,595%	1,444%	103	0,014%	0,009%
68	0,254%	0,105%	86	0,305%	0,139%	104	0,041%	0,124%
69	0,692%	0,624%	87	0,046%	0,018%	105	0,001%	0,000%
70	0,708%	0,311%	88	0,583%	1,655%	106	0,259%	0,447%
71	0,910%	0,435%	89	0,000%	0,000%	107	0,394%	1,070%
72	0,399%	0,282%	90	0,423%	0,470%	108	1,346%	2,025%
73	1,688%	0,908%	91	0,461%	1,537%	109	0,013%	0,019%
74	1,230%	0,630%	92	0,116%	0,072%	110	0,250%	0,444%
75	2,669%	2,241%	93	3,700%	3,692%	111	0,376%	1,011%
76	0,367%	0,537%	94	1,974%	1,548%	112	0,047%	0,450%
77	0,064%	0,109%	95	0,365%	0,227%	113	0,305%	0,453%
78	0,008%	0,008%	96	0,315%	0,153%	114	0,681%	1,276%
79	0,030%	0,018%	97	3,606%	9,300%	115	0,187%	0,506%
80	0,766%	0,369%	98	2,944%	3,796%	116	0,140%	0,585%
81	0,799%	0,404%	99	1,764%	2,380%	117	0,038%	0,309%

Tabla 1. Porcentajes de densidad de empresas y de empleados por UPZ – año 2010
Fuente: Cálculos elaborados por el autor

En el 2015 el 32.14% de las UPZ se encontraron por encima de un promedio aritmético de empresas/UPZ si las empresas se distribuyeran uniformemente a lo largo del territorio. Estas UPZ concentran a su vez el 74.06% de las empresas de la ciudad y el 78.87% de empleados demostrando la existencia de aglomeraciones en ciertos lugares de la ciudad.

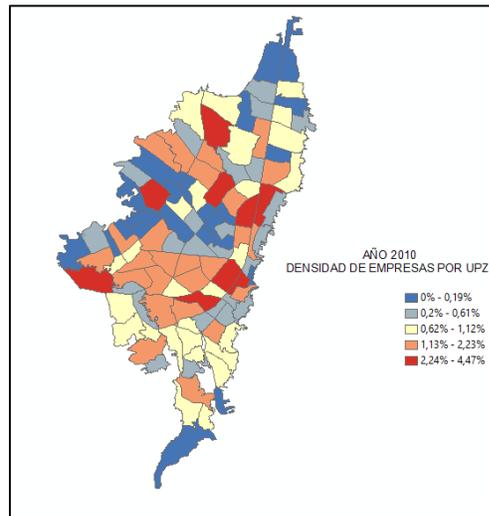
El 26.78% de las UPZ se encuentra por encima de este promedio teórico de empleados/UPZ. Estas Unidades concentran el 66.27% de las empresas de la ciudad y el 81,08% de empleados patentizando la existencia de aglomeraciones en ciertos lugares de la ciudad.

Figura 3. Densidad de empleados por UPZ – año 2010



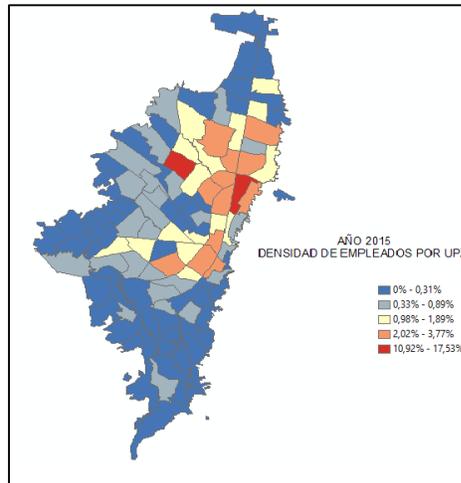
Fuente: Cálculos elaborados por el autor

Figura 4. Densidad de empresas por UPZ – año 2010



Fuente: Cálculos elaborados por el autor

Figura 5. Densidad de empleados por UPZ – año 2015



Fuente: Cálculos elaborados por el autor

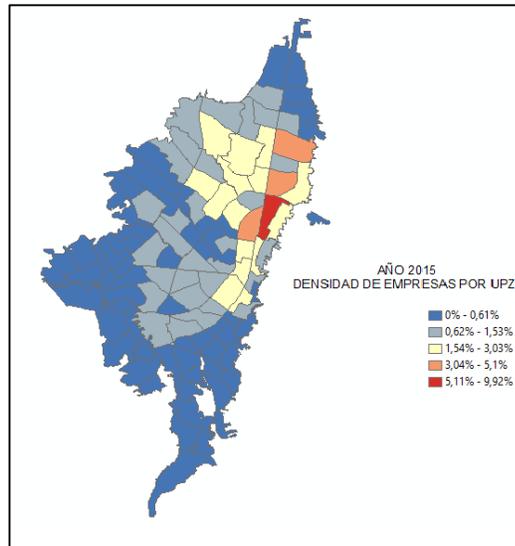
Densidad de empresas y empleados discriminada por UPZ - Año 2015

UPZ Empresas Empleados			UPZ Empresas Empleados			UPZ Empresas Empleados		
	%	%		%	%		%	%
1	0,020%	0,007%	25	1,856%	1,892%	43	1,179%	0,300%
2	0,011%	0,003%	26	2,197%	1,264%	44	0,969%	1,201%
9	0,583%	1,111%	27	1,160%	0,308%	45	1,122%	0,495%
10	0,247%	0,025%	28	2,080%	1,236%	46	1,075%	0,583%
11	0,517%	0,189%	29	1,183%	1,258%	47	0,489%	1,079%
12	1,283%	1,283%	30	1,629%	17,527%	48	0,479%	0,519%
13	3,814%	2,180%	31	1,519%	0,840%	49	0,222%	0,070%
14	2,157%	1,797%	32	0,236%	0,041%	50	0,212%	0,038%
15	0,868%	0,541%	33	0,538%	0,156%	51	0,154%	0,027%
16	5,097%	3,774%	34	0,543%	0,493%	52	0,100%	0,137%
17	0,683%	0,186%	35	0,221%	0,027%	53	0,166%	0,332%
18	0,830%	0,162%	36	0,291%	0,168%	54	0,171%	0,055%
19	2,243%	1,152%	37	0,667%	1,176%	55	0,106%	0,020%
20	2,354%	2,195%	38	0,979%	0,333%	56	0,115%	0,014%
21	1,532%	2,016%	39	0,890%	0,434%	57	0,400%	0,302%
22	1,663%	2,060%	40	1,387%	3,226%	58	0,342%	0,514%
23	0,663%	0,418%	41	0,606%	0,487%	59	0,082%	0,027%
24	2,716%	2,421%	42	0,781%	0,194%	61	0,010%	0,002%
UPZ Empresas Empleados			UPZ Empresas Empleados			UPZ Empresas Empleados		
	%	%		%	%		%	%
62	0,258%	0,101%	82	0,268%	0,064%	100	1,938%	0,976%
65	0,182%	0,048%	83	0,004%	0,001%	101	1,663%	2,200%
66	0,350%	0,685%	84	0,330%	0,133%	102	2,870%	2,554%
67	0,362%	0,134%	85	0,553%	0,626%	103	0,022%	0,003%
68	0,088%	0,020%	86	0,101%	0,037%	104	0,132%	0,093%
69	0,409%	0,247%	87	0,010%	0,002%	105	0,023%	0,081%
70	0,228%	0,067%	88	2,659%	2,429%	106	0,994%	0,377%
71	1,088%	0,816%	89	0,038%	0,009%	107	0,862%	1,016%
72	0,789%	0,132%	90	1,210%	0,657%	108	1,299%	1,297%
73	1,289%	0,424%	91	0,808%	0,719%	109	0,154%	0,026%
74	0,577%	0,158%	92	0,160%	0,063%	110	0,301%	0,053%
75	1,299%	0,789%	93	3,029%	3,639%	111	0,855%	1,660%
76	0,233%	0,213%	94	0,946%	0,643%	112	0,647%	0,886%
77	0,054%	0,033%	95	0,128%	0,026%	113	0,330%	0,449%
78	0,017%	0,009%	96	0,100%	0,027%	114	0,988%	0,438%
79	0,006%	0,001%	97	9,917%	10,916%	115	0,288%	0,434%
80	0,147%	0,036%	98	3,626%	3,298%	116	0,129%	0,154%
81	0,138%	0,029%	99	1,654%	1,251%	117	0,016%	0,528%

Tabla 2. Porcentajes de densidad de empresas y de empleados por UPZ – año 2015

Fuente: Cálculos elaborados por el autor

Figura 6. Densidad de empresas por UPZ – año 2015



Fuente: Cálculos elaborados por el autor

Estas cifras analizadas al evaluar la evolución entre los dos años de análisis son una clara muestra del fenómeno denominado *policentrismo especializado*, donde en el 2015 es menor la cantidad de UPZ que superan los promedios teóricos de densidad de empresas y de empleados en comparación con el 2010, pero en ellas la concentración del tejido empresarial y de la fuerza laboral es similar en los dos años. Es decir, iguales cantidades de empresas y de empleados en los dos años se concentran en territorios más pequeños.

Distancia estándar (DE)

En las figuras 7 y 8 se presentan los resultados de las distancias estándar ponderadas para el 2010 y para el 2015, donde se identifican algunas características particulares:

El promedio para la ciudad de distancia entre empresas disminuye con el tiempo, lo que también puede interpretarse como presencia de aglomeraciones.

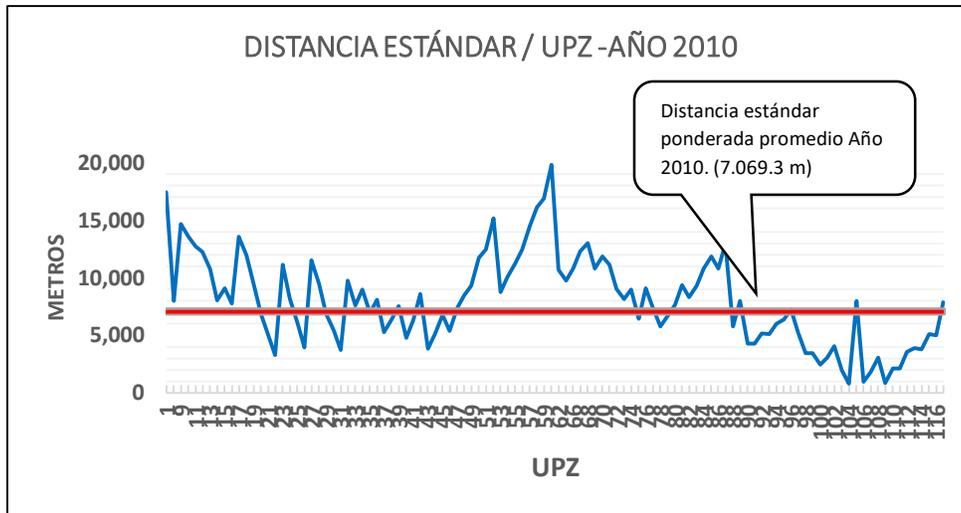


Figura 7. Distancia estándar de todas las empresas agrupadas por UPZ ponderadas en función del empleo, año 2010

Fuente: Cálculos elaborados por el autor

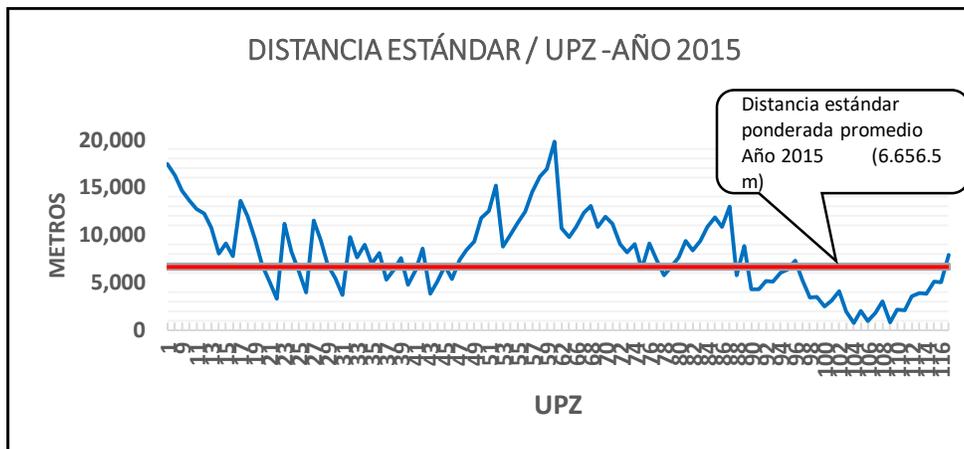


Figura 8. Distancia estándar de todas las empresas agrupadas por UPZ ponderadas en función del empleo, año 2015

Fuente: Cálculos elaborados por el autor

El detalle del comportamiento evolutivo de los niveles de distancia mostrados en estas figuras, permite identificar cuáles regiones se encuentran concentradas o dispersas en un momento en particular, comparar estos patrones de distribución con otras regiones en el mismo período o también comparar transversalmente este comportamiento consigo misma o con otras en los dos períodos de tiempo propuestos. Este análisis también demuestra que, en el 2015 existe un mayor número de UPZ cuya distancia estándar se aproxima al promedio de la ciudad si se le compara con la situación del 2015. Así mismo, la distancia estándar del 2010 (7069.3 metros) es mayor que la distancia promedio del

2015 (6656.5 metros), demostrando que en este lapso las empresas conformaron agrupaciones más densas favoreciendo de este modo la conformación de aglomeraciones más evidentes.

Índice Gi- de Getis-Ord (G*)

Las figuras 9 y 10 presentan los valores de z y p para el 2010 y el 2015, de manera que la puntuación de los mismos permite ubicar cada caso dentro de la distribución acampanada del modelo e identificar si presenta niveles de significancia suficientes para definir un comportamiento de dispersión o de baja aglomeración, o comportamientos concentración o de alta aglomeración.

En síntesis, los resultados para el 2010 presentan un nivel del indicador $G^* = 0.000057$, un valor apropiado de significancia estadística ($p = 0.0 < 0.010$) y un valor de desviación estándar de $z = 5.241086$. Para el 2015 se presenta un nivel del indicador $G^* = 0.000064$, un valor apropiado de significancia estadística ($p = 0.001497 < 0.010$) y un valor de desviación estándar de $z = 3.175234$.

Estos resultados permiten afirmar que en la totalidad de los casos las aglomeraciones conformadas presentan características de altos niveles de empleo, lo que confirma nuevamente la existencia de los subcentros de empleo que se han reportado a lo largo del capítulo.

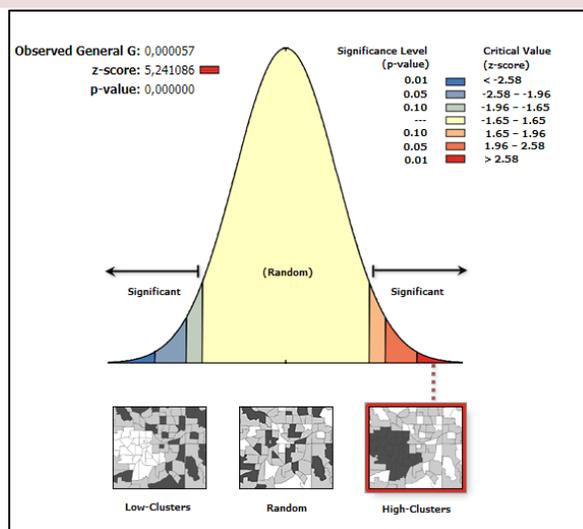


Figura 9. Índice Gi de Getis Ord –año 2010
Fuente: Reporte del SIG a partir de los cálculos elaborados por el autor

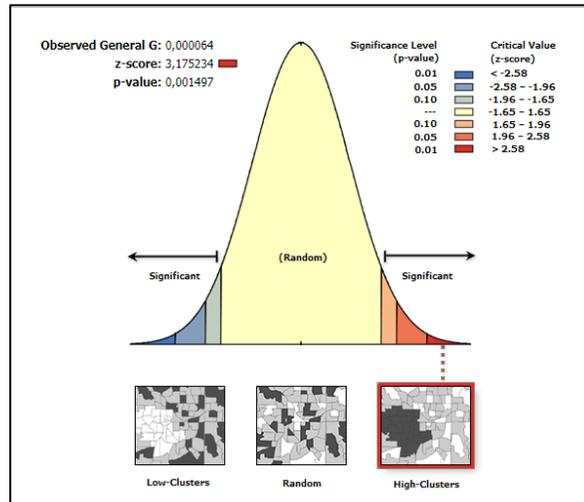


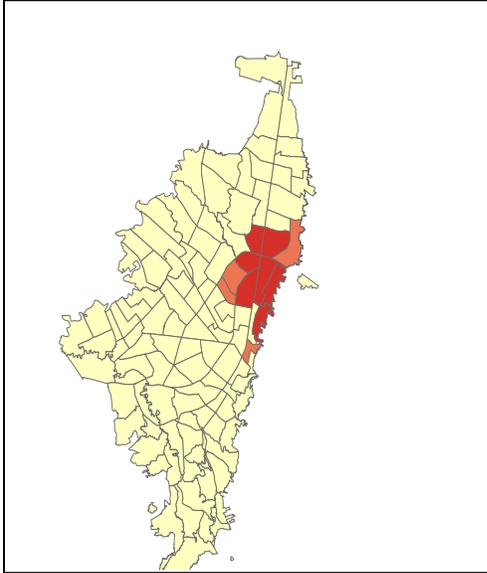
Figura 10. Índice Gi de Getis Ord –año 2015

Fuente: Reporte del SIG a partir de los cálculos elaborados por el autor

En este apartado, atendiendo a los resultados del índice G^* y su representación en las figuras 9 y 10, se puede afirmar que en la totalidad de los casos las aglomeraciones conformadas presentan características de altos niveles de empleo, lo que confirma nuevamente la existencia de los subcentros de empleo que se han evidenciado en la revisión de estudios empíricos sobre la economía de la ciudad.

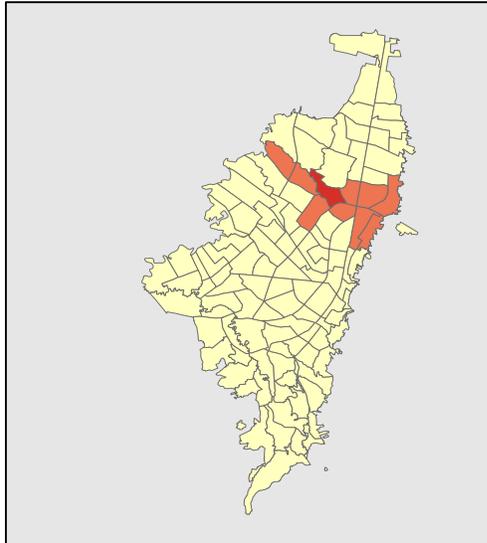
Las figuras 11 y 12 se presentan las UPZ con índices más altos de aglomeración empresarial y de empleo para el 2010 y para el 2015. Las figuras 13 y 14 representan bajo esta misma metodología el valor del índice G^* para la totalidad de la ciudad, registrando con colores rojos y naranja aquellos con niveles más altos de clusterización y con colores amarillo, gris y azul aquellos en los que va disminuyendo esta agrupación respectivamente. Estas representaciones confirman los hallazgos que se acaban de reportar.

Figura 11. Evaluación de UPZ con mayores índices G_i^* Año 2010



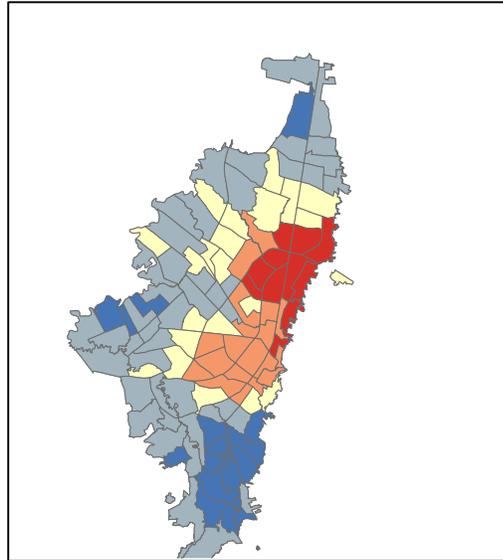
Fuente: Cálculos elaborados por el autor

Figura 12. Evaluación de UPZ con mayores índices G_i^* Año 2015



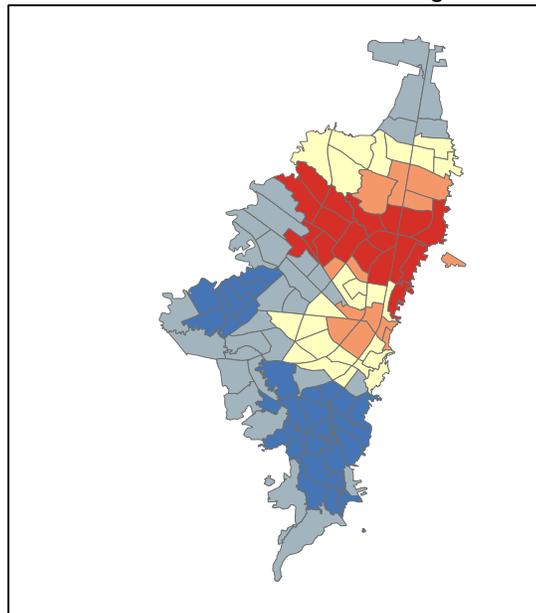
Fuente: Cálculos elaborados por el autor

Figura 13. Evaluación del índice G^* en Bogotá - Año 2010



Fuente: Cálculos elaborados por el autor

Figura 14. Evaluación del índice G* en Bogotá - Año 2015



Fuente: Cálculos elaborados por el autor

CONCLUSIONES, CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

La revisión de la literatura y de estudios empíricos sobre las economías de aglomeración y su evaluación en las ciudades, además de los resultados de esta investigación, permiten afirmar que la evolución de la estructura espacial de la economía es particular en cada ciudad, no siendo la ciudad de Bogotá una excepción, resultado de

la dinámica de interacción de diversos fenómenos económicos y sociales que confluyen en el tiempo.

De esta manera, en este momento puede afirmarse el logro del objetivo general al hacerse posible afirmar que se logró evidenciar el cumplimiento de los principales postulados de las Economías de Aglomeración.

Sin embargo, tal y como se reporta en la Introducción, las particularidades de las dinámicas evolutivas de la composición territorial de la economía de la ciudad evaluadas de manera cuantitativa por medio de índices de localización espacial, evaluadas como cumplimiento al primer objetivo específico permiten considerar a Bogotá como un interesante y prometedor objeto de estudio para fortalecer los postulados teóricos que dan origen a este estudio.

Durante la comprobación de los objetivos específicos, pudo comprobarse que en Bogotá se presentó una evolución de los niveles de aglomeración de empresas, a raíz de lo cual pudo comprobarse estadísticamente la aparición de fenómenos de policentrismo especializado, donde al interior del territorio urbano se crean subcentros específicos de aglomeración que reúnen cantidades de empresas superiores al promedio de la ciudad, que de manera simultánea intentan aprovechar las economías de escala del sector específico donde se encuentran y las ventajas de la localización como componentes activos de la economía de la ciudad.

Lo anterior, hace posible entender que la respuesta a la pregunta principal de investigación tenga una respuesta afirmativa y se pueda reportar que la evolución de los patrones de ubicación de las empresas en la ciudad en el período elegido, si cumplen y a su vez alimentan los postulados de la teoría de Aglomeración.

Los promedios de densidad de empresas y de empleo en la ciudad de Bogotá analizados para el 2005 y el 2010, presentan niveles que superan el promedio en porcentajes de más del 30% lo cual puede tomarse como un claro indicador de la existencia de dinámicas de aglomeración.

Análisis complementarios que identifican esta propiedad diferenciando por sector económico evidencian también que esta clusterización es más notoria en algunos de ellos.

Si bien el comportamiento interanual de la distancia estándar entre empresas disminuye, demostrándose de esta forma la existencia de fenómenos que concuerdan con los postulados de las teorías de aglomeración, el análisis que se puede hacer de una manera particular para ciertas regiones de la ciudad permite definir cuáles de estas regiones obedecen a procesos de re-densificación, hecho que responde a niveles de desarrollo económico más altos en estas regiones en comparación con el resto de la ciudad.

El fenómeno de aglomeración empresarial en Bogotá se presenta de manera conjunta con características de aglomeración de niveles de empleo concentrado, configurándose lo que se ha caracterizado por autores tales como Fujita y Ogawa (1982), Palivos y Wang (1996) y Berliant, Peng y Wang (2002) bajo la figura de subcentros de negocio los cuales complementan la teoría clásica de Distritos Centrales de Negocio (DCN) referida en estudios como los de (White, 1999) o los de (Murphy, 2017).

Al analizar los índices de concentración de empresas y los índices de concentración de empleo en ciertas unidades territoriales, es claro que algunas de ellas superan el promedio de la ciudad. Un análisis más detallado permite identificar evidencia de un constructo teórico que permite el planteamiento de este capítulo y que se denomina teoría de las Economías de Aglomeración. Cuando este análisis se profundiza al interior de estas unidades territoriales identificadas, se identifican en su interior diferentes polos de aglomeración diferenciados por la clase de actividad económica (comercio, servicios, industria, otras actividades), lo que también permite afirmar la existencia de subcentros económicos.

Para los 2 períodos de estudio, se presentan fenómenos de desconcentración económica urbana en lo que la teoría denomina policentrismo económico especializado (Giuliano & Small, 1991; McDonald & Prather, 1994; McMillen & McDonald, 1997), resultados que se demuestran en la medición del índice G^* de Gettis Ord. Esta dinámica de concentración de empleo y de empresas en espacios definidos a lo largo de la ciudad

es continua, encontrándose que a lo largo de los períodos de estudio que algunos sectores de la ciudad cambian su vocación en cuanto al tipo de actividad dominante mientras que otros mantienen la misma.

En particular para la ciudad de Bogotá, investigaciones como la de Pérez (2006), Dueñas, Morales y Olmos (2009), (Álvarez, 2013), Sandoval (2013), la de Galeano Campo y Pérez Gándara (2014) refuerzan lo anteriormente enunciado al reportar la particular dinámica de respuesta a la situación particular de interacción de estas fuerzas explicando los diferentes fenómenos de localización, relocalización y deslocalización territorial.

Aunque al adelantar un comparativo entre los niveles de densidad de empresas y de empleados por UPZ se encuentra una relación entre los mismos, esta no es directamente proporcional pudiéndose afirmar que existe una mayor tendencia hacia la densificación o aglomeración de empresas en comparación con la densificación de empleados. Esta situación podría explicarse por niveles mayores de presencia de empresas con niveles de empleo menores al promedio.

El aumento de densidad empresarial en algunos sectores de la ciudad puede interpretarse como un indicador de generación de fenómenos de policentrismo donde las empresas tienden a agruparse para aprovechar las economías de aglomeración en mayor medida que la tendencia de agrupación de los subcentros de empleo.

Este policentrismo, que puede catalogarse bajo el constructo de policentrismo especializado (García López, 2006; Roca Cladera, Arellano Ramos, & Moix Bergadà, 2011), genera la aparición de los subcentros de negocio mencionados anteriormente.

Este análisis y los resultados de la identificación de zonas específicas con altos índices de empresas y altos índices de empleo en una ciudad donde las organizaciones de tamaño micro y pequeño constituyen el mayor porcentaje del tejido empresarial, permiten confirmar la existencia de un fenómeno de aglomeración en torno a empresas pioneras o “ancla” en diferentes sectores y actividades económicas, configurándose en Bogotá la existencia de barrios o zonas específicas dedicadas a la misma actividad. Esta situación se enmarca perfectamente con la definición de policentrismo especializado,

término ampliamente tipificado en la literatura y del cual existen una amplia variedad de estudios a nivel mundial que lo sustentan.

Tal y como se esbozó en la introducción y en el apartado de resultados, se considera que el aporte metodológico de la investigación establece los elementos iniciales y posibilita el planteamiento de futuras investigaciones que podrán complementar este análisis de la interacción de los diferentes actores económicos y sociales que definen la evolución de Bogotá, y que deberán ser tenidos en cuenta por las empresas a la hora de definir sus lineamientos estratégicos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, J. G. (2013). Incidencia de las economías de aglomeración en los sectores reales localizados en el área urbana de Bogotá. *Ensayos sobre Política Económica*, 31(70), 157-214.
- Anzola Morales, O. L., Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas Marín, J. C. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional*: U. Externado de Colombia.
- Bailey, T. C., & Gatrell, A. C. (1995). *Interactive spatial data analysis* (Vol. 413): Longman Scientific & Technical Essex.
- Beall, J. (2019). 8. Social policy and urban development. *Handbook of Social Policy and Development*, 147.
- Brühlhart, M., & Mathys, N. A. (2008). Sectoral agglomeration economies in a panel of European regions. *Regional science and urban economics*, 38(4), 348-362.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2016). Elementos para analizar al Sistema Integrado de Transporte Público De Bogotá (SITP) como un sistema saludable y resiliente. In M. P. Grueso Hinestroza (Ed.), *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos* (pp. 49-73). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Camagni, R. (2005). *Economía urbana*. Barcelona, España: Antoni Bosch Editor.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (2011). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social*: Amorrortu Editores España SL.
- Cervero, R. (1997). *Transit-induced accessibility and agglomeration benefits: A land market evaluation*. California, Estados Unidos: Institute of Urban and Regional Development, University of California at Berkeley
- Cervero, R. (1998). *The transit metropolis: a global inquiry*: Island press.
- Clark, G. L., Feldman, M. P., Gertler, M. S., & Wójcik, D. (2018). *The New Oxford Handbook of Economic Geography*: Oxford University Press.
- Cuthbert, A. L., & Anderson, W. P. (2002). Using spatial statistics to examine the pattern of urban land development in Halifax–Dartmouth. *The Professional Geographer*, 54(4), 521-532.
- Christaller, W. (1966). *Central Places in Southern Germany*. Nueva Jersey: Englewood Hills: Prentice Hall.
- De Roo, G., & Miller, D. (2019). *Compact cities and sustainable urban development: A critical assessment of policies and plans from an international perspective*: Routledge.
- Diggle, P. J., Besag, J., & Gleaves, J. T. (1976). Statistical analysis of spatial point patterns by means of distance methods. *Biometrics*, 659-667.

- Dixon, P. M. (2002). *Nearest neighbor methods*. New Jersey, EE.UU: John Wiley & Sons.
- Dueñas, M., Morales, M. E., & Olmos, L. E. (2009). Aglomeración industrial en el área metropolitana de Bogotá DC. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 99-118.
- Duranton, G., & Puga, D. (2004). Micro-foundations of urban agglomeration economies. *Handbook of regional and urban economics*, 4, 2063-2117.
- Felsenstein, D., & Taylor, M. (2019). *Promoting local growth: process, practice and policy*: Routledge.
- Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. (1999). *The spatial economy: cities, regions, and international trade*. Londres, Inglaterra: Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Fujita, M., & Ogawa, H. (1982). Multiple equilibria and structural transition of non-monocentric urban configurations. *Regional science and urban economics*, 12(2), 161-196.
- Fujita, M., & Thisse, J. F. (1996). Economics of agglomeration. *Journal of the Japanese and international economics*, 10(4), 339-378.
- Fujita, M., & Thisse, J. F. (2003). Does geographical agglomeration foster economic growth? And who gains and loses from it? *Japanese Economic Review*, 54(2), 121-145.
- Galeano Campo, C. M., & Pérez Gándara, I. D. (2014). *Identificación de subcentros de empleo y comercio para la ciudad de Bogotá*. (Maestría), UniAndes, Bogotá.
- García López, M.-À. (2006). *Estructura espacial del empleo y economías de aglomeración: el caso de la industria en la Regió Metropolitana de Barcelona*. (PhD), Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ghosh, B. N., & Chopra, P. K. (2003). *A Dictionary of Research Methods*. Leeds, UK: Wisdom House.
- Giuliano, G., & Small, K. A. (1991). Subcenters in the Los Angeles region. *Regional science and urban economics*, 21(2), 163-182.
- Graham, D. (2007). Agglomeration, productivity and transport investment. *Journal of transport economics and policy (JTEP)*, 41(3), 317-343.
- Guimaraes, P., Figueirido, O., & Woodward, D. (2003). A tractable approach to the firm location decision problem. *Review of Economics and Statistics*, 85(1), 201-204.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hilber, C. A., & Voicu, I. (2010). Agglomeration economies and the location of foreign direct investment: Empirical evidence from Romania. *Regional studies*, 44(3), 355-371.
- Hoover, E. (1937). *Location Theory and the Shoe and Leather Industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jacobs, J. (1970). The economy of cities. *The economy of cities*.
- Jiménez, A. M. (1991). Modelización cartográfica de densidades mediante estimadores Kernel. *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 155-170.
- Koopmans, T. C. (1957). Three essays on the state of economic science.
- Krugman, P. (1990). *Increasing returns and economic geography*. Retrieved from
- Krugman, P. (1991). *Geography and trade*: MIT press.
- Krugman, P. (1994). Complex landscapes in economic geography. *The American Economic Review*, 84(2), 412-416.
- Krugman, P. (1997). *Development, Geography, and Economic Theory*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Krugman, P. (1998). What's new about the new economic geography? *Oxford review of economic policy*, 14(2), 7-17.
- Lee, J., & Wong, D. W. (2001). *Statistical analysis with ArcView GIS*: John Wiley & Sons.
- López, D., & Peñalosa, M. (2017). Oferta de productos sustentables (Caso Colombia) El aporte de la sustentabilidad empresarial colombiana como construcción de marca: caso Casa Luker. In L. E. Fischer de la Vega (Ed.), *Mercadotecnia Sustentable y su aplicación en México y Latinoamérica* (pp. 349-360). México: Editorial UNAM.

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

- Lösch, A., Woglom, W. H., & Stolper, W. F. (1954). *The Economics of Location*: Yale University Press.
- Maoh, H., Koronios, M., & Kanaroglou, P. S. (2010). Exploring the land development process and its impact on urban form in Hamilton, Ontario. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 54(1), 68-86.
- Marín-Idárraga, D. A. (2018). Ambiente, estructura y desempeño: un estudio en pymes desde la teoría de la co-alineación estratégica. In Y. Rincón, J. Restrepo, & J. Vanegas (Eds.), *Nuevas realidades locales e innovación* (pp. 92-112). Medellín: Tecnológico de Antioquia
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Londres, Inglaterra: McMillan.
- McDonald, J. F. (1997). *Fundamentals of urban economics*: Prentice Hall.
- McDonald, J. F., & Prather, P. J. (1994). Suburban employment centres: The case of Chicago. *Urban studies*, 31(2), 201-218.
- McMillen, D., & McDonald, J. F. (1997). A nonparametric analysis of employment density in a polycentric city. *Journal of Regional Science*, 37(4), 591-612.
- Melo, P. C., Graham, D. J., & Noland, R. B. (2009). A meta-analysis of estimates of urban agglomeration economies. *Regional science and urban economics*, 39(3), 332-342.
- Mills, E. S. (1967). An aggregative model of resource allocation in a metropolitan area. *The American Economic Review*, 57(2), 197-210.
- Murphy, R. E. (2017). *The central business district: a study in urban geography*: Routledge.
- Ohlin, B. (1967). *Interregional and international trade*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Papageorgiou, Y. (2018). *The isolated city state: An economic geography of urban spatial structure* (Vol. 18): Routledge.
- Pérez, J. (2006). Bogotápolis: un estudio sobre la localización del empleo manufacturero en Bogotá, 1992-2003. *Desarrollo y Sociedad*, 256(57), 255-299.
- Quah, D., & Simpson, H. (2003). Spatial cluster empirics. *London School of Economics Working Paper Series*.
- Ripley, B. (2005). *Spatial Statistics*. New Jersey, EE.UU.: John Wiley & Sons.
- Roca Cladera, J., Arellano Ramos, B., & Moix Bergadà, M. (2011). Estructura urbana, policentrismo y sprawl: los ejemplos de Madrid y Barcelona. *Ciudad y territorio, estudios territoriales*, 43(168), 299-321.
- Sandoval, C. A. (2013). *Aglomeración turística y desarrollo económico local: el caso de la localidad de La Candelaria (Bogotá-Colombia)*. (Maestría), Uniandes, Bogotá.
- Sapena, M., & Ruiz, L. (2018). Caracterización de patrones espaciales de crecimiento urbano mediante índices espacio-temporales de los usos del suelo. In M. López-García, P. Carmona, J. Salom, & J. Albertos (Eds.), *Tecnologías de la información geográfica: Perspectivas multidisciplinares en la sociedad del conocimiento* (pp. 580-591): Publicacions de la Universitat de València.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2005). *Research in organizations: Foundations and methods in inquiry*. San Francisco, CA, EE.UU.: Berrett-Koehler Publishers.
- Vernon, R. (1963). *Metropolis 1985: An interpretation of the findings of the New York metropolitan region study* (Vol. 9): Doubleday.
- Wacquant, L. J. (2001). *Parias urbanos: marginalidad en la ciudad a comienzos del milenio*: Manantial Buenos Aires.
- White, M. J. (1999). Urban areas with decentralized employment: Theory and empirical work. *Handbook of regional and urban economics*, 3, 1375-1412.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL: CASO RESTAURANTE SU COSTA BOGOTÁ- COLOMBIA

Juan Carlos Cuartas Marín

juanc.cuartasm@utadeo.edu.co

Olga Lucía

Anzola Morales

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, abordamos el análisis organizacional del Restaurante SU COSTA ubicado en la Ciudad de Bogotá, especializado en pescados y mariscos. El restaurante fue fundado en 1992 por una familia proveniente del Corregimiento de Tagachí, Quibdó Departamento del Chocó, Colombia, en donde uno de sus miembros aprovechó la coyuntura que se presentó a raíz de la fusión en Colombia de los bancos BANCOMERCIO y DE BOGOTÁ, en la que se ofreció a los trabajadores que deseaban emprender actividades empresariales propias, un plan de retiro voluntario, que incluía la asignación de capital, y la formación como empresarios y financiación por parte de la caja de compensación COLSUBSIDIO. Actualmente el restaurante se encuentra administrado por uno de los miembros de la segunda generación. El proceso productivo y la prestación del servicio se desarrolla alrededor de la unidad familiar. Se asume el análisis como un estudio de caso, para lo cual se recolectó la información a través de una entrevista con base en un cuestionario construido por docentes investigadores de posgrado.

Palabras clave: análisis organizacional, estrategia, estructura y cultura organizacional

1. MARCO TEÓRICO

Se asume el análisis de la organización, a partir de las interacciones existentes entre los componentes estratégicos, estructurales, y aquellos alusivos al desarrollo y a la cultura organizacional.

1.1. Estructura organizacional

El estudio de la estructura organizacional ha tenido un prolífico tratamiento (Aiken, Bacharach & French, 1980; Ranson, Minings & Greenwood., 1980; Mintzberg, 1984; Daft & Lengel, 1986; Fombrun, 1986; Miller, 1986a, 1986b; Dess & Origer, 1987; Kazanjai & Drazin, 1987; Nadler & Tushman, 1997; Audretsch, 2001; Galbraith, 2001; Birkinshaw, Nobel & Ridderstrale, 2002; Marín-Idárraga, & Cuartas-Marín, 2014, 2016b). Diversos estudios han mostrado como el ambiente y la estrategia son detonantes del diseño estructural (Chandler, 1962; Miller, 1986a, 1987), y como la empresa se auto-ajusta para alcanzar el acople o la sincronía con ellos (Drazin & Van de Ven, 1985; Doty, Glick & Huber, 1993, Marín-Idárraga & Cuartas-Marín 2014; Marín-Idárraga, 2018). Es así, como diversos autores se han ocupado de variables situacionales y endógenas que determinan

la estructuración organizacional (Perrow, 1967; McCaskey, 1974, Duncan, 1979; Mintzberg, 1984; Rapert & Wren, 1998, Harris & Raviv, 2002; Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2016a, Anzola, Marín-Idárraga & Cuartas, 2017), reconociendo que realizar un diseño organizacional no es una tarea fácil, puesto que involucra diferentes criterios que satisfacen el desempeño económico de la firma y la perdurabilidad organizacional.

Los trabajos de Pugh, Hickson, Hinnings & Turner (1968), Blau, Heydebrand & Stauffer, (1966) y Hage & Aiken (1967), mostraron que la configuración de la estructura organizacional comprende consideraciones alrededor de la complejidad, la formalización y la centralización. Child (1972) y Ford & Slocum (1977), argumentaron sobre las implicaciones que estas decisiones han tenido para la organización. Por su parte, Porter & Lawler (1965), plantearon que la complejidad en la estructura organizacional provoca diferencias en las condiciones actitudinales y conductuales de los miembros que la integran, por lo que para Aizzat, Ramayah & Yeoh (2006), la formalización tiene un efecto positivo en el stress laboral; Dean, Brandes & Dharwadkar (1998), hallaron que la formalización agrava lo que ellos llamaron el cinismo organizacional, que se manifiesta en una serie de sentimientos y emociones destructivas y deshonestas de los empleados hacia los gerentes a causa de la introducción de normas, reglas y procedimientos coactivos. En esta misma dirección, Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin (1999), descubrieron que una alta formalización, así como una cultura organizacional impuesta coercitivamente, pueden desencadenar comportamientos de adulación y zalamería entre los empleados y hacia los directivos, como una táctica política para influir sobre los superiores.

Oliver (1991) establece que, frente a las presiones del entorno, la organización se va configurando en atención al ambiente exógeno, tanto en lo formal como en lo informal, con la posibilidad incluso de influir en él (Oliver, 1997). Esta premisa ubica a la organización en una situación activa ante las implicaciones ambientales, al reconocerse que es posible que la empresa asuma posiciones estratégicas ante las influencias del entorno. Asuntos como el isomorfismo son tomados como fuentes de innovación que proveen cambios significativos en las organizaciones (Powell & DiMaggio, 1999, Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2016b). Fundamentalmente, esta es una perspectiva que asume que la organización no está irremediamente subordinada a los impactos

coercitivos, normativos y cognitivos del contexto, y que aquellas que logren incorporar normas y mitos serán legítimas y tendrán mayor perdurabilidad (Meyer & Rowan, 1977; Meyer, Tsui & Hinings, 1993).

1.2. Estrategia organizacional

La estrategia es definida como la formulación de un plan para que la organización se adapte a contextos de competitividad y alcance sus objetivos (Daft, 1986). En este sentido, McKeown (2011) argumenta que la estrategia es dar forma al futuro y es el intento humano de alcanzar los objetivos con los recursos a disposición. Varios autores han realizado trabajos empíricos para medir y demostrar el efecto que tiene la estrategia en los resultados de la organización y en el proceso de toma de decisiones (Govindarajan y Fisher, 1990; Chatzoglou, Diamantidis, Vraimaki, Vranakis, & Kourtidis, 2011). Así, uno de los objetivos principales en la investigación estratégica es explicar y predecir el desempeño organizacional (Ketchen, Thomas, & McDaniel, 1996; Aldulaimi, 2015).

Se reconoce los efectos que la estrategia tiene en la estructura de la organización, destacando que las formas organizativas se ubican en el campo de las mecanicistas y las organicistas, primando ante todo las primeras. Galbraith y Nathanson (1978) retoman la reconocida relación entre estrategia y estructura (Chandler, 1962) y concluyen que las organizaciones con una fuerte influencia tecnológica en sus operaciones y de gran competencia, tienden a adoptar y perpetuar estructuras funcionales, mientras que otras, en menor medida, se estructuran en formas multidivisionales.

De los estudios de Chandler (1962) se desprenden dos escuelas que estudian la relación estrategia y estructura, una de ellas es la del *contenido* de la estrategia, y la otra, es la del *proceso*. Esta postula que la forma estructural define en gran medida el planteamiento de la estrategia, dado que los mecanismos de poder en la organización determinan el tipo de estructura, condicionando las decisiones estratégicas al ápice estratégico (Mintzberg, 1984; Fernández, Sánchez & Rico, 2001). La escuela del proceso vincula la estructura y la estrategia, considerando algunos mecanismos o elementos que definen el diseño de la estructura como son la división del trabajo y la especialización, la formalización, estandarización, tramos de control, diferenciación e integración, entre otros; aspectos importantes que determinan la forma como opera la organización. Por lo

tanto, el diseño de la estructura de la organización se convierte en un problema de diferenciación, condicionado por el entorno en el cual interactúa la organización, por lo que, en términos contingenciales, no hay una mejor forma organizativa; esta depende del contexto organizacional, de las necesidades de la empresa, de los objetivos organizacionales y de los mecanismos para el manejo del poder, lo que implica que las estructuras organizacionales deben ser flexibles (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2016a; Anzola, Marín-Idárraga & Cuartas, 2017).

Miller (1987) identifica cuatro variables críticas del contexto (innovación, clientes, campo de actividad y producción eficiente, que relaciona con variables estratégicas (innovación, diferenciación de mercado, amplitud de campo de actividad y control de costes), dando cuenta de diferentes formas estructurales factibles de ser adoptadas por las empresas.

Miles, Snow, Meyer & Coleman (1978), introducen el concepto de adaptación organizacional y planean un enfoque a partir de la estrategia, la estructura y los procesos, teniendo como foco de interés los mercados (Anzola, Marín-Idárraga & Cuartas, 2017).

1.3. Cultura organizacional

La cultura ha sido analizada en relación con la estrategia y con la estructura organizacional (Zheng, Yang & McLean, 2010; Anzola, Marín-Idárraga & Cuartas, 2017), por cuanto son elementos que comparten estrechos vínculos y complejas interacciones. La cultura organizacional, hace parte de los debates acerca de los aspectos simbólicos asociados a los procesos de trabajo, que surgen en la década de 1970. La cultura organizacional es reconocida por la teoría organizacional (Barley & Kunda, 1995), como uno de los movimientos que agrupa gran parte de los discursos administrativos de la década de los 80 y los 90, en donde las empresas son asumidas como lugares en donde se producen conocimientos y se asignan significados y sentidos a las acciones de todos los que con ella se interrelacionan, conformando fuertes sistemas de control. La cultura, se asocia a un sinnúmero de dimensiones y niveles que hacen difícil su conceptualización, operacionalización, comprensión y aplicabilidad.

Varios son los precursores que dan cuenta de una línea de indagación que se alimenta de los desarrollos de la psicología y del comportamiento humano (Mayo, 1933; Follet,

1941; Argyris, 1957; Selznick, 1957), cuya preocupación se orientó al análisis de la conducta, el ambiente laboral y la coexistencia en un espacio empresarial de una organización formal e informal, las formas de interacción convertidas en patrones propios de un grupo; así como al análisis de la colaboración, la integración, la participación, el conflicto; los requerimientos organizacionales sobre los trabajadores y la satisfacción de las necesidades, y el análisis del liderazgo y la estructura social resultante de las relaciones e interacciones dadas entre los sujetos y grupos que constituyen una organización. Pero fue Elliot (1951), quien asumió la cultura organizacional como un conjunto de costumbres y de modos de pensar y hacer las cosas, de quienes constituyen una empresa, que son enseñadas y aprendidas por quienes van ingresando a las organizaciones como nuevos integrantes.

Posteriormente, la cultura organizacional logra constituirse en una corriente de estudio luego de ser propuesta por Pettigrew (1979), en una época signada por amplios complejos procesos de cambio de diferente naturaleza, que ocasionaron fuertes impactos en el mundo del trabajo y la gerencia, y que hicieron necesario revisar y reajustar la forma en que se venía produciendo, compitiendo y logrando elementos de diferenciación, así como también aumentar los niveles de cohesión en los trabajadores de una empresa (Deal & Kennedy, 1982; 1985).

Desde el trabajo pionero de Silverman (1971), se busca comprender las acciones de los miembros de una organización, como resultado del sentido que los sujetos otorgan a la realidad social. Las organizaciones asumidas como culturas (Kunda, 1991) empiezan a ser estudiadas como sistemas de significados y sentidos socialmente construidos derivados de las interacciones sociales, a partir de las cuales se crean valores, principios, creencias, actitudes, saberes, modelos mentales y pautas de comportamiento, que terminan influenciando el comportamiento, las rutinas, los hábitos y los grados de cohesión existentes entre los trabajadores (Ouchi, 1981), y que al ir haciendo parte de la identidad y de la imagen de una organización, se materializa en estilos cognitivos, relacionales, comunicativos y aquellos relacionados con el manejo del poder y la autoridad. Por ello, la cultura se relaciona de manera directa con los fundadores, los líderes (Schein, 1988), la historia de la empresa, los aprendizajes y la gestión humana

(Legge, 1989). Desde esta perspectiva, la cultura obedece a una construcción colectiva, dinámica y de naturaleza dialéctica. Las organizaciones por su parte se asumirán como realidades socialmente construidas, múltiples y diversas. Esta visión confronta las miradas de los enfoques funcionalistas de la cultura organizacional.

Para otros autores, la cultura organizacional fue concebida como una variable susceptible de ser gestionada y controlada a voluntad de la gerencia, dando paso a una visión funcionalista y pragmática de la cultura que se hizo dominante en el ambiente empresarial y académico. Desde este enfoque (Sathe, 1983; Kilman, Saxton, & Serpa, 1985; Barney, 1992) la cultura organizacional se relaciona con la estrategia y se convierte en uno de los elementos apalancadores de la estrategia, por lo que debe ser gestionada.

De otra parte, autores como Clegg, 1981; Montaña (2000); Willmott (2007); Ibarra-Colado, Clegg, Rhodes, & Kornberger (2006), se interesan en la escasez de análisis críticos de la cultura y de la dimensión cultural de las organizaciones. La organización empieza a ser reconocida como un entrecruzado de fuerzas que por su carácter social se ve abocada al entrecruce de múltiples sentidos y lógicas de acción, actores, proyectos y representaciones que reflejan particulares ilusiones, fantasías y angustias, por lo que en una organización, se puede observar de un lado políticas, orientaciones y mecanismos de coordinación orientadas a brindar un sentido de unicidad, normatividad y homogeneidad, coexistiendo con una diversidad de sujetos y trayectorias que dan cabida a desencuentros, contradicciones y tensiones y a la conformación de subculturas (Thévenet, 1992; Sainsaulieu & Segrestin, 1986; Sainsaulieu, 2014). La cultura por su parte, se analiza como una variable interna y externa que actúa con los procesos de conformación de subjetividades, pudiendo identificar diferentes corrientes en su abordaje (Smircich, 1983; Martin, 1988, 1992).

2. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de estudio

El trabajo corresponde a un estudio de caso, metodología apropiada por las ciencias sociales. El carácter típico del que debe gozar el caso le permite reunir, sintetizar y cobijar las múltiples dimensiones que se quieren estudiar, por lo que la selección para este caso es una empresa, en donde la sustentación teórica se orienta a esclarecer y explicar los hechos encontrados en la situación concreta que fue analizada. El estudio de caso cobra vitalidad por la posibilidad de aplicar los resultados obtenidos, a partir de establecer comparaciones o contrastaciones con situaciones similares a la estudiada, siempre y cuando el caso haya sido abordado con rigor, y se presenten en forma detallada los procedimientos utilizados para el desarrollo del caso (Yin, 1984, Eisendhart, 1989).

De igual manera, el uso del estudio de casos en la administración de empresas, es una práctica privilegiada por cuanto permite: comprender las dinámicas presentes en contextos específicos, vincular la teoría con la práctica (aprender actuando), reflexionar-actuar en torno a una situación real (simulación), resaltar hechos particulares (es realista, posee el atractivo de la historia verdadera, plantea preguntas específicas y concretas) y capitalizar los conocimientos y experiencias a la hora de analizar los casos (favorece el desarrollo de la toma de decisiones y la capacidad de trabajo en grupo); y es también objeto de diferentes definiciones, concepciones y puntos de vista respecto a su validez como estrategia pedagógica y de investigación (Aktouf, 2000; Anzola, 2002).

2.2. Instrumento para la recolección de la información

El instrumento utilizado para la recolección de información, fue construido en el año 2007 por los profesores investigadores Olga Lucía Anzola Morales, Juan Carlos Cuartas Marín y Diego Armando Marín Idárraga, como parte de un proyecto de investigación auspiciado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, y ha sido aplicado en diferentes PYMES de la ciudad de Bogotá.

El instrumento es un cuestionario conformado por 150 preguntas que fueron adaptadas de estudios precedentes. Para la variable estrategia los ítems se toman de los trabajos

de Venkatraman (1989) y Sánchez-Quirós (2003). El instrumento de medición de la estructura se adaptó de Hage (1965), Pugh et al (1968), Lenz (1980) y Sánchez-Quirós (2003). La cultura organizacional se midió mediante ítems adaptados de Denison y sus colegas (Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996), Sorensen (2001) y Sánchez-Quirós (2003).

Las escalas permiten identificar el estado en el cual se encuentra una organización en cuanto a la definición y socialización de la estrategia, el dimensionamiento de la estructura y el conocimiento de aspectos asociados al desarrollo y la cultura organizacional. Estas tres categorías de análisis son evaluadas en conjunto para toda la organización y para cada una de las áreas funcionales de la misma: administrativa, financiera y contable, producción, mercadeo y ventas, y talento humano.

Las tres categorías de análisis abordadas por el instrumento son: a) Estrategia, b) Estructura y Procesos, y c) Desarrollo y Cultura Organizacional, las que se definen de la siguiente forma:

- El factor Estrategia, evalúa la formulación, implementación y evaluación de la estrategia de negocio de la empresa. Identifica si la empresa tiene una definición de la misión, la visión, los valores corporativos y el grado en que estos significan la guía de orientación para la elaboración de los planes estratégicos, tácticos y operacionales. Establece, además, la existencia de coherencia de la estrategia con respecto a los objetivos y políticas organizacionales.
- El factor Estructura y Procesos, identifica el nivel de correspondencia entre la estrategia corporativa y la estructura de la organización. Fundamentalmente evalúa aspectos como la definición de cargos y funciones, la existencia de un organigrama coherente, la disposición de la jerarquía, los tramos de autoridad, la asignación de los derechos de decisión, los canales de comunicación, la formalización, la departamentalización, y el proceso operacional, entre otros.
- El factor Desarrollo y Cultura Organizacional, evalúa las condiciones culturales de la empresa, frente a las circunstancias de cambio y transformación organizacional. Se observa si la empresa es proactiva en aprovechar las oportunidades y en qué medida enfrenta la resistencia al cambio para generar procesos adaptativos. En

algún grado, se busca identificar si la cultura de la organización está en sintonía con sus necesidades de desarrollo y crecimiento.

El instrumento utiliza como interfaz la hoja electrónica Excel que permite el acceso a los siete componentes del instrumento: a) Hoja de instrucciones, b) Cuestionario de captura, c) Información de la empresa, d) Plantilla de calificación, e) Resultado por categoría, f) Resultado por área funcional y g) Resultado por categoría / Área.

La calificación se realiza a partir de una escala tipo Likert, atendiendo a la ponderación que se presenta en la tabla No.1, presentada a continuación:

Tabla No. 1. Ponderación

CALIFICACIÓN -C-	
de 1 a 2	NUNCA: La empresa jamás ha considerado este factor en sus operaciones.
de 2.1 a 3	ALGUNAS VECES: La empresa sólo en unas pocas ocasiones ha considerado el factor. Es posible que lo haya contemplado pero aún no lo implementa.
de 3.1 a 4	CASI SIEMPRE: La empresa considera el factor, y aunque lo implementa en sus operaciones, lo hace de manera intermitente.
de 4.1 a 5	SIEMPRE: La empresa aplica constante y permanentemente el factor en sus operaciones.

De igual manera, se define qué tan importante es el reactivo para la empresa, de acuerdo con los siguientes criterios: a) No es importante, b) Es importante, y, c) Es muy importante.

A través de un indicador denominado "semáforo", se llama la atención sobre las dimensiones que pueden estar en un estado satisfactorio (verde), de alerta (amarillo), o crítico (rojo).

Tabla No. 2. Estado de las dimensiones evaluadas

Color	Estado	Porcentaje
--------------	---------------	-------------------

Verde	Satisfactorio	La empresa presenta un nivel de cumplimiento superior al 80%. Ha formulado e implementado adecuadamente las variables asociadas a la categoría.
Amarillo	Alerta	La empresa presenta un nivel de cumplimiento que está entre el 60% y el 79,9%. La empresa deberá concentrarse en las variables más sensibles buscando su mejoramiento.
Rojo	Crítico	La empresa presenta un nivel de cumplimiento inferior al 60%. La empresa presenta problemas en el dimensionamiento de la categoría y deberá iniciar un plan de mejora.

3. ANALISIS DE RESULTADOS

Análisis por categoría

En la tabla No. 3, se evidencia que el restaurante SU COSTA presenta en estado crítico las categorías de estrategia y desarrollo y cultura, mientras que estructura y procesos está en alerta. En este sentido se hace el análisis, desagregando cada una de las categorías:

Tabla No. 3: Análisis organizacional por categoría

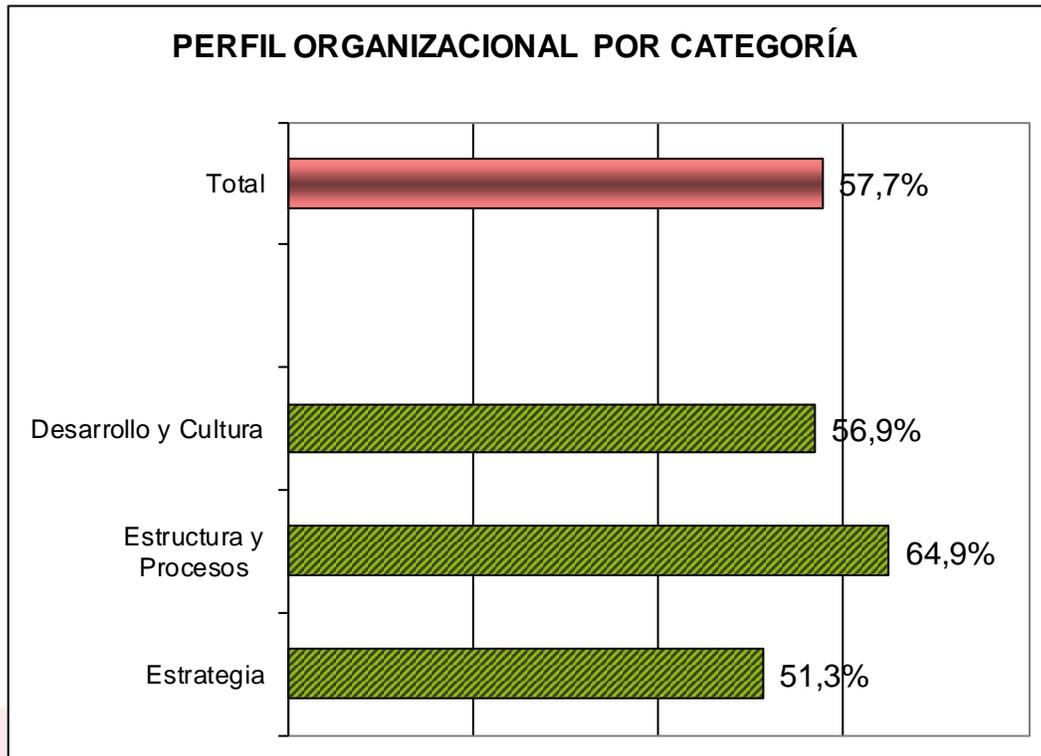
EMPRESA: SUCOSTA

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL POR CATEGORÍA

FACTOR	Resultado	s e m á f o r o	Estado
Estrategia	51,3%		CRÍTICO
Estructura y Procesos	64,9%		ALERTA
Desarrollo y Cultura	56,9%		CRÍTICO
Total	57,7%	CRÍTICO	

Fuente: elaboración propia

Gráfico No. 1: Análisis organizacional por categoría



Fuente: elaboración propia

Estrategia:

Esta categoría es la de menor evaluación debido principalmente a que la gestión del restaurante se enfoca en el corto plazo, es decir, las actividades cotidianas concentran la mayor parte de la atención de los directivos de la empresa. No obstante, los administradores asisten regularmente a las capacitaciones que programa la Cámara de Comercio sobre temas empresariales, y en una de ellas se hizo el plan estratégico y los planes operativos de SU COSTA, pero estos a la fecha no han sido implementados. Cabe destacar, que el plan estratégico fue realizado por los directivos, pero no hicieron participes a los demás integrantes de la organización, lo que genera una debilidad porque se desconoce el aporte de los colaboradores de la línea media y del núcleo operativo de la organización (Mintzberg, 1984).

En este sentido y, no obstante, que la empresa ha definido con claridad los valores corporativos y se enfatiza a los empleados sobre ello, estos no los interiorizan, lo que

implica inconvenientes con los clientes internos y externos. La explicación a esta situación puede deberse, a que a los empleados no se les empodera en la cotidianidad de la organización.

Las políticas de la empresa están bien definidas y son conocidas por todos los empleados, pero estas no se cumplen en su totalidad debido a que algunos de los colaboradores son propietarios o familiares de estos, lo que dificulta el ejercicio de autoridad porque los llamados de atención en ocasiones trascienden a lo familiar.

Se destaca en esta categoría que la administradora, cuenta con la disposición y la voluntad para emprender acciones de mejoramiento continuo, en aras de la perdurabilidad de la empresa familiar y es por ello que valora los resultados que arrojará este trabajo, porque le dará ideas y elementos de gestión para redireccionar la empresa con base en valoraciones objetivas.

ESTRUCTURA:

Esta dimensión se encuentra en alerta lo que implica que, aunque se tienen dificultades, estas no son significativas para la marcha normal del negocio. Los hallazgos más representativos se presentan a continuación.

Para el diseño de la estructura de la organización no se tuvo en cuenta la estrategia principal del negocio, además que esta no es conocida por todos los colaboradores de la organización. Los empleados tienen funciones definidas, pero estas no siempre se cumplen debido a los lazos familiares, a la resistencia al cambio y a la falta de control, lo que ocasiona fallas en el servicio.

Respecto a la autoridad en SU COSTA, se conoce con exactitud cómo está distribuida, así como el conducto regular y a quien acudir en caso de conflicto, pero como en la cotidianidad de la empresa intervienen algunos de los accionistas dando órdenes, se generan conflictos por dualidad de autoridad ya que los empleados no saben a quién acatar los mandatos.

Las decisiones importantes se discuten con los accionistas de la empresa y luego se decide por mayoría, siendo esta una debilidad porque se pueden presentar oposiciones

y reproches si se toma una decisión equivocada; lo ideal es que las decisiones surjan como consecuencia de un consenso argumentado.

Por ser una empresa pequeña la mayoría de las decisiones están centralizadas, lo cual no ocasiona inconvenientes, siendo más bien una fortaleza porque se decide con mayor rapidez.

Las funciones, tareas y actividades no están formalizadas, primando el conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995), lo que genera problemas cuando algunos de los meseros se ausenta, ya que quienes los reemplazan no tienen claras las funciones a desempeñar y hay que entrenarlos sobre la marcha, sin embargo, el principal inconveniente está en la cocina, porque cuando falta la chef los clientes perciben el cambio en la sazón de los alimentos y estos manifiestan su inconformidad, aspecto que debe ser de especial cuidado por parte de la administración puesto que se pueden perder clientes por mal servicio.

Es prioritario realizar un proceso de reingeniería principalmente en la cocina, en aras de eliminar reprocesos, cuellos de botella y disminuir los tiempos de elaboración de los alimentos, lo que impactará positivamente los costos y precios de los productos.

La empresa tiene un organigrama de cargos y este es conocido por todos en la organización, el tamaño de la empresa está acorde con el nivel de operación, por lo que la comunicación es rápida y fluida ya que se prioriza la de persona a persona.

El servicio que se ofrece es de muy buena calidad, según la percepción de los clientes, pero el sistema de calidad no está formalizado, ocasionando reprocesos y aumento de los costos.

DESARROLLO Y CULTURA:

Esta categoría también dio un resultado de crítico, anotando como principales observaciones, las siguientes:

SU COSTA no hace monitoreo del entorno, para determinar acciones que le permitan adaptarse en forma rápida y pertinente a las condiciones cambiantes. Han realizado actividades de benchmarking, pero en el pasado reciente no lo han vuelto a efectuar, por

lo que desconocen las características y elementos diferenciadores de los restaurantes del sector.

La empresa no ha implementado un sistema de aprendizaje para gestionar el conocimiento, ya que el aprendizaje tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995) es el que predomina en la organización, aunque se ha intentado que los empleados propongan acciones de mejora, estos son bastantes reacios a participar, sobre todo en lo que tiene que ver con la apropiación de los platos tradicionales o con nuevas recetas y menús que se pueden ofrecer.

Por el tamaño de la empresa se promueve la polifuncionalidad de los empleados, de modo que puedan trabajar en diferentes áreas para suplir ausencias temporales o permanentes de los colaboradores; es por ello, que realizan acciones de capacitación, dado que los propietarios valoran la educación y se han profesionalizado, a la vez que animan a los trabajadores a que continúen sus procesos formativos.

La empresa en aras de mejorar el clima laboral y de promover la retención del talento humano (Cabrera-Moya, 2016a; López & Peñalosa, 2019), realiza actividades tales como la celebración de cumpleaños y se le otorga una retribución económica al agasajado, además en diciembre se concede un incentivo en dinero a todos los empleados y se hace el cierre de año en la finca de uno de los propietarios, actividad que cubre a la familia de los colaboradores con todos los gastos pagos, incluyendo a las personas que han renunciado a la empresa. También se permite la salida temprano dependiendo de la necesidad planteada por el trabajador. Adicional a lo anterior, se hace un evento especial el día de la mujer y el día de la madre.

La organización está enfrentando retos por el retiro de empleados, entre ellos algunos de los propietarios, porque se convierten en profesionales, y buscan trabajar en otro tipo de empresas, o conforman un hogar; el caso más crítico se presenta con la chef, dado que su conocimiento es tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995) y ha sido difícil que lo convierta en explícito. Cabe destacar, que la segunda generación ya no quiere trabajar en la empresa, a pesar de que se benefician de ella, porque son profesionales o están en proceso de serlo y quieren trabajar en otro tipo de organización.

Aunque no se han realizado estudios sobre clima organizacional, se percibe que los empleados no están lo suficientemente motivados y comprometidos con los propósitos y valores misionales de la organización y con la proyección de la empresa familiar, lo que se refleja en el servicio que se brinda al cliente.

Respecto a la solución de conflictos, existe un protocolo no formalizado para tratar y subsanar estos inconvenientes a través del diálogo, lo que a la fecha ha funcionado en forma adecuada. Por el tamaño de la empresa, actualmente tiene 12 trabajadores, ésta es flexible para adaptarse al entorno, sin embargo, los empleados son reacios a aceptar los cambios y a proponer innovaciones que beneficien a la empresa.

Análisis por área funcional

Los resultados de la valoración en esta dimensión que se presentan en la tabla No. 4, dan como resultado que de las cinco áreas evaluadas tres se encuentra en estado crítico, entre ellas, mercadeo y ventas, financiera y contable y administrativa y gerencial respectivamente; mientras que las de talento humano y producción y operaciones están en alerta. Consolidados los resultados por áreas, se evidencia que la empresa se encuentra en estado crítico.

No obstante, bajo estos resultados, la herramienta de diagnóstico entrega información cuantitativa, para que los directivos emprendan acciones de mejora, en aras de aumentar la perdurabilidad y competitividad de la empresa.

Tabla No. 4: Análisis organizacional por área funcional

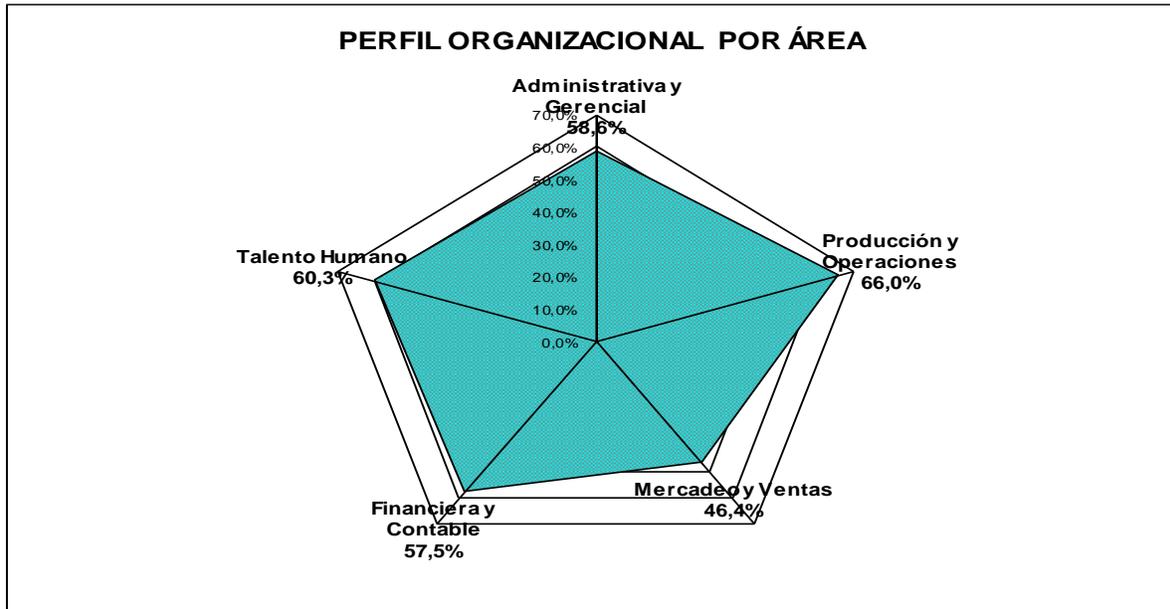
EMPRESA: SUCOSTA

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL POR ÁREA FUNCIONAL

ÁREA FUNCIONAL	Resultado	S e m á f o r o	Estado
Administrativa y Gerencial	58,6%		CRÍTICO
Producción y Operaciones	66,0%		ALERTA
Mercadeo y Ventas	46,4%		CRÍTICO
Financiera y Contable	57,5%		CRÍTICO
Talento Humano	60,3%		ALERTA
Total Empresa	57,7%	CRÍTICO	

Fuente: elaboración propia

Gráfico No. 2: Análisis organizacional por área funcional



Fuente: elaboración propia

Administrativa y Gerencial

Se destaca en esta dimensión, que la mayoría de los propietarios son profesionales en diversas áreas, algunos de ellos con formación en Ciencias Económico – Administrativas y otros con conocimientos en aspectos relacionados con el negocio, como es el caso de la chef y dos Ingenieras de Alimentos. Esto se convierte en una fortaleza para la empresa al momento de tomar decisiones informadas. Sin embargo, gran parte de las falencias que presenta la empresa, se deben primordialmente a que los directivos enfatizan la gestión en el corto plazo, descuidando la visión estratégica de la organización.

Producción y Operaciones

En el proceso de elaboración de los alimentos se cumple con la normatividad vigente y a la fecha no han tenido inconvenientes en este aspecto, lo que se ratifica por el hecho de que cada tres meses reciben visitas de la secretaría de salud y no han recibido ningún llamado de atención. Es importante destacar, que gran parte de las políticas normativas se han implementado con el apoyo y liderazgo de dos propietarias que son Ingenieras de

Alimentos, resaltando, además, que han realizado acciones de manufactura limpia para mitigar el impacto ambiental.

En las valoraciones verbales con los clientes sobre los productos, se percibe que estos cumplen con los criterios de calidad esperados, los niveles de satisfacción son altos y algunos clientes lo han sido por años y permanecen fieles a los productos ofrecidos por el restaurante, pero, cabe destacar que la empresa no compara sus estándares de calidad con respecto a los de su competencia. De igual modo, se tienen debilidades en cuanto a la homologación de tecnología, toda vez que hay que hacer una inversión en la cocina para mejorar los tiempos de cocción, reducir los tiempos del servicio así, como los costos de producción; pero, por no contar con un estudio de factibilidad, no se ha podido llevar a cabo este proyecto. Sin embargo, con la tecnología actual se cumple con los estándares de calidad y de atención.

El proceso de producción es flexible y se adapta rápidamente a la demanda, además que atienden satisfactoriamente pedidos adicionales y contingenciales, sin afectar la calidad de los productos y de los servicios.

Es de exaltar que la empresa realiza mantenimiento periódico y preventivo de la maquinaria, garantizando que no haya suspensiones del proceso productivo, minimizando las fallas. Para asegurar la calidad de los productos se hace una rigurosa selección de los proveedores, quienes entregan la materia prima en los tiempos requeridos y finalmente, no se hace gestión de inventarios ya que estos se calculan con base en la experiencia y en la intuición.

Mercadeo y Ventas

Esta fue el área con menor evaluación, lo que indica que se deben tomar medidas correctivas en el menor tiempo posible, para mejorar la competitividad de la empresa y evitar disminuir la participación en el mercado. Las principales observaciones son las siguientes:

La empresa realiza acciones de monitoreo y satisfacción a los clientes de manera verbal, específicamente, cuando estos realizan el pago en la caja, pero esta información no se

recolecta de manera formal, ni se sistematiza, lo cual limita la retroalimentación de los procesos y la formulación y ejecución de estrategias orientadas al mejoramiento.

SU COSTA no cuenta con un plan para el desarrollo de nuevos mercados, a pesar de que el fundador tuvo como visión la apertura de un restaurante por año, pero nunca se realizó una planeación estratégica para llevar a cabo esta idea. No obstante, que se abrieron tres puntos de venta, que no fueron rentables por dificultades en el control de éstos, y porque se hizo de forma improvisada.

De otro lado, la empresa no ha realizado investigaciones para conocer con exactitud cuál es su mercado meta y para identificar el segmento de mercado en el cual participa actualmente. Sin embargo, ha desarrollado estrategias de posicionamiento de marca, tales como la venta a través de plataformas digitales como domicilios.com, pero falta mucho por hacer respecto al uso de medios digitales para aumentar las ventas.

En cuanto actividades de fidelización de clientes, se celebran los cumpleaños con un almuerzo de cortesía y un 10% de descuento para los acompañantes, también se cuenta con una tarjeta de fidelización en la que se acumula puntos redimibles, pero no tienen una base de datos actualizada de los clientes, lo que dificulta el seguimiento postventa para determinar la satisfacción de los clientes.

El restaurante tiene variedad de recetas acorde a las expectativas de los clientes, aunque no se cuenta con un menú infantil, lo que limita la atención a familias con hijos pequeños.

Esporádicamente hacen benchmarking con la competencia directa para analizar variables como menús, precios e instalaciones, servicio, entre otras, pero no se hace análisis del impacto en las ventas de estos competidores.

Cabe mencionar, que los precios de los productos se fijan con base en los precios del mercado y en los costos de producción, lo que permite hacer descuentos por ventas a escala. La fuerza de ventas tiene experiencia y conocimiento de la labor que desempeña, además que conocen con exactitud el ciclo de vida de los productos.

Las recetas han tenido poca variación en los últimos años porque esta labor está bajo la responsabilidad de la chef; aunque se incentiva a los empleados a proponer nuevos menús, estos son reacios a realizar aportes en este aspecto. Finalmente, es de exaltar

que la empresa coopera con su competencia directa e indirecta, prestando materias primas e insumos entre ellos.

Financiera y Contable

Esta dimensión también se encuentra en estado crítico, de acuerdo con la valoración y resultados que arroja la herramienta de diagnóstico.

La empresa cumple con todos los requisitos de ley respecto a las normas contables, tributarias y financieras del país. Cuentan con el sistema contable SIIGO, programa que es administrado y operado por un Contador Público Titulado, quien genera los respectivos estados financieros. La debilidad se encuentra en que la contabilidad se utiliza para fines fiscales y no como apoyo en el proceso de toma de decisiones administrativas, ya que no se hace análisis de liquidez, endeudamiento y rentabilidad a partir del cálculo de indicadores financieros, ni se usa la herramienta del presupuesto, ni de flujo de caja, además, los estados financieros no se entregan en forma oportuna.

Tampoco se hacen estudios de factibilidad para procesos de expansión o para proyectos de mejoramiento, tal como sucede con la inversión que hay que realizar para modernizar y agilizar los procesos en la cocina.

Se destaca en esta dimensión, que la empresa sabe con precisión cuáles son los costos de producción y los márgenes de utilidad y los monitorea constantemente, por la importancia que tienen para la perdurabilidad del negocio. Un aspecto a mejorar es la cuantificación de los costos por fallas en la calidad y por reprocesos, ya que estos impactan negativamente el costo y el precio del servicio.

Respecto al capital de trabajo, la empresa tiene la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones de corto plazo ya que las ventas son de contado, aunque deben prestarle atención a la gestión de inventarios, porque no hacen cálculo de stock máximos y mínimos de la materia prima clave, sino que los cuantifican con base en la experiencia adquirida.

Talento Humano

Esta dimensión fue una de las mejor evaluadas y según los resultados de la herramienta de análisis se encuentra en estado de alerta, lo que implica que se deben tomar medidas correctivas para aumentar su valoración. Las observaciones más representativas se especifican a continuación:

En el restaurante se promueve un buen clima laboral, para ello se realizan acciones que benefician a los empleados, tales como, comunicación persona a persona, celebración de festividades que se extienden a la familia de los colaboradores, permisos, salidas temprano, bonificaciones en dinero, protocolos para la solución de conflictos, entre otras.

Es de valorar y exaltar que SU COSTA capacita y educa a los empleados, tal es el caso de la mayoría de los socios que son profesionales o están en proceso de serlo, y los propietarios retribuyen esta inversión trabajando en el restaurante.

Pese a que lo anterior, es una fortaleza de la empresa, esta no tiene políticas y prácticas definidas para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento porque se prioriza el conocimiento tácito, lo que genera dependencia en algunos empleados, específicamente la chef. En este sentido, la administradora promueve la polivalencia de los colaboradores y se les incentiva para proponer ideas de mejora, pero estos son reacios a los cambios.

Adicionalmente, los empleados no tienen autonomía para tomar decisiones porque estas se toman de manera centralizada, lo que explica en gran medida la baja gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional y el poco interés de los colaboradores para aportar ideas de mejora.

En cuanto a la selección de personal, no se tienen políticas definidas para la vinculación de los empleados con base en sus competencias, habilidades y experiencia. No hay un sistema de evaluación del desempeño porque se realiza con base en la experiencia y las percepciones de los directivos.

La empresa ha implementado parcialmente el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), cumpliendo con parte de la normatividad establecida en el país,

lo que expone a la organización a sanciones y riesgos por accidentes laborales, además que los empleados no cumplen con las normas de seguridad en el trabajo.

Análisis organizacional categoría Vs área funcional

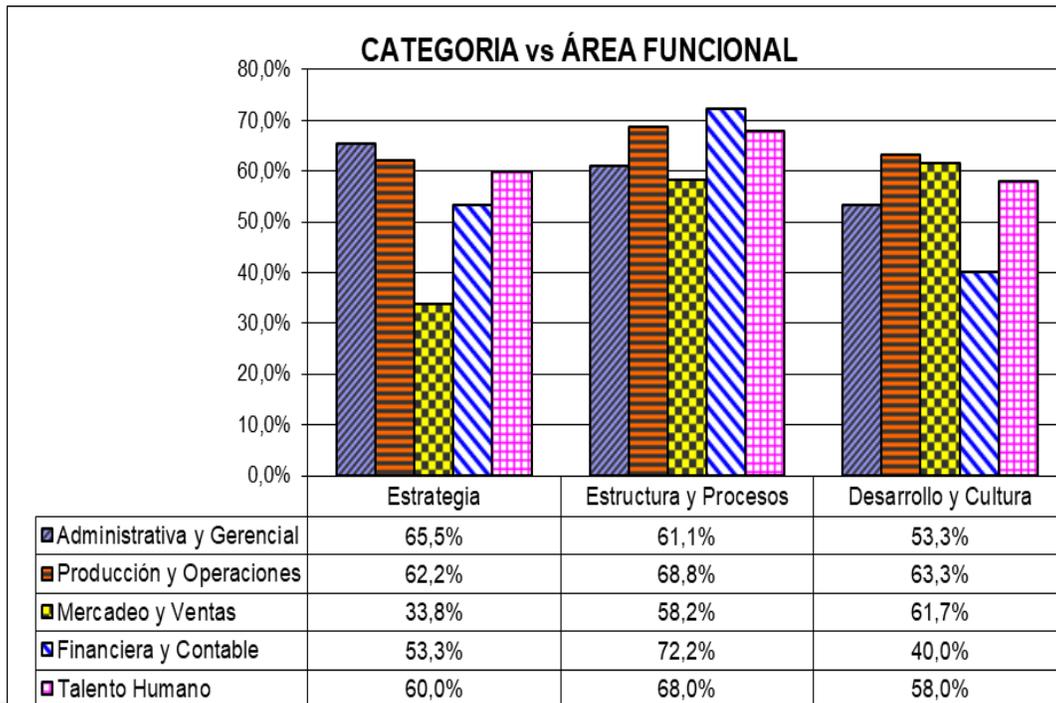
Los resultados consolidados de la combinación de estrategia, estructura y desarrollo y cultura organizacional con las áreas funcionales, determina las áreas y categorías que se encuentran en estado crítico y que deben ser objeto del desarrollo e implementación de un plan de mejoramiento, además de las que están en alerta. La tabla No.5 consolida los resultados cuantitativos:

Tabla No. 5: Análisis organizacional vs. área funcional

ÁREA FUNCIONAL	Resultado	Semáforo	Estado
Administrativa y Gerencial			
Estrategia	65.50%	ALERTA	ALERTA
Estructura y Procesos	61.10%	ALERTA	ALERTA
Desarrollo y Cultura	53.30%	CRÍTICO	CRÍTICO
Producción y Operaciones			
Estrategia	62.20%	ALERTA	ALERTA
Estructura y Procesos	68.80%	ALERTA	ALERTA
Desarrollo y Cultura	63.30%	ALERTA	ALERTA
Mercadeo y Ventas			
Estrategia	33.80%	CRÍTICO	CRÍTICO
Estructura y Procesos	58.20%	CRÍTICO	CRÍTICO
Desarrollo y Cultura	61.70%	ALERTA	ALERTA
Financiera y Contable			
Estrategia	53.30%	CRÍTICO	CRÍTICO
Estructura y Procesos	72.20%	ALERTA	ALERTA
Desarrollo y Cultura	40.00%	CRÍTICO	CRÍTICO
Talento Humano			
Estrategia	60.00%	ALERTA	ALERTA
Estructura y Procesos	68.00%	ALERTA	ALERTA
Desarrollo y Cultura	58.00%	CRÍTICO	CRÍTICO

Fuente: elaboración propia

Gráfico No. 3 Análisis organizacional vs. área funcional



Fuente: elaboración propia

Estos resultados se justifican con base en lo anotado en el análisis por áreas y categorías.

CONCLUSIONES

Es destacable el impacto económico y social que ha tenido la empresa SU COSTA en los miembros de la familia Asprilla, porque desde la creación de la empresa se promovió un proceso de profesionalización de la mayoría de sus integrantes, lo que ha generado el mejoramiento en la calidad de vida de esta familia, originaria del Corregimiento de Tagachí, Quibdó, Departamento de Chocó, Colombia, una de las regiones más deprimidas del país.

Con una trayectoria de 26 años continuos de funcionamiento, el restaurante SU COSTA, se enfrenta al reto que genera el proceso de relevo generacional, el que debe ser analizado con sumo cuidado por los propietarios, de modo que se tomen las acciones que se consideren necesarias para garantizar la perdurabilidad de la empresa.

La aplicación de la herramienta de análisis organizacional entrega resultados que generan unas señales de crítico y alerta para la empresa, lo que implica identificar y

priorizar oportunidades y acciones de mejoramiento que impacten la competitividad de la organización.

Con respecto a las variables en torno al mercado, es necesario que SU COSTA, emprenda cambios a nivel organizacional y operacional, de modo que pueda potenciar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

El diagnóstico realizado a la empresa SU COSTA ratifica los inconvenientes y problemas que tienen las empresas familiares y las MIPYMES en el contexto colombiano (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2016a), como son la administración enfocada en el corto plazo, resistencia al cambio, y baja capacidad de innovación, entre otras.

RECOMENDACIONES

Los propietarios de SU COSTA deben analizar la implementación de un protocolo de familia y de prácticas de gobierno corporativo, para minimizar el impacto del relevo generacional que actualmente está afectando a la empresa. Esta actividad se puede realizar con la asesoría de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Es prioritario actualizar e implementar el plan estratégico de SU COSTA, con indicadores para hacer seguimiento y control al mismo, y poder proyectarlo con una visión de largo plazo.

Estudios en el ámbito colombiano, han demostrado que la innovación tecnológica tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional (Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2016a; Marín-Idárraga & Cuartas-Marín, 2016b; Marín-Idárraga & Cuartas Marín, 2019), en este sentido, los accionistas deben hacer el proyecto de factibilidad para la modernización de la cocina, inversión cuantiosa pero necesaria, con el fin de determinar el valor exacto a desembolsar, las fuentes de financiación y los retornos esperados sobre la inversión, además de incentivar la participación de los empleados en el mejoramiento de los procesos y en proponer nuevas recetas.

Utilizar la contabilidad para apoyar el proceso de toma de decisiones y no solo para fines fiscales, para ello se debe hacer planeación financiera con base en presupuestos, flujos de caja y el cálculo de indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Analizar la posibilidad de ofrecer ventas a crédito, específicamente para la atención de celebraciones empresariales y dar la posibilidad de tener diversos medios de pago como tarjetas débito y crédito, buscando aumentar las ventas y el mejoramiento continuo del servicio al cliente.

Formular e Implementar en su totalidad el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con la asesoría de la Administradora de Riesgos Laborales -ARL-, para evitar sanciones y minimizar los accidentes.

Dado que algunos estudios han demostrado que la formalización y la centralización son necesarias como mecanismos de integración laboral, y como instrumentos de racionalización (Hooijberg & Choi, 2001; Johnson & Lenders, 2001; Ansoff & Brandenburg, 1971; Weber, 1997), en SU COSTA se requiere convertir el conocimiento tácito en explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995), priorizando el de la chef, por la dependencia que tiene la empresa en esta persona y que por diversos motivos ya no puede estar vinculada de tiempo completo con la organización. Podría contemplarse un proceso de empalme con otro trabajador, dispuesto a aprender de la experiencia obtenida en estos 26 años, pero con capacidad para innovar en las recetas, platos y menús.

Tata & Prasad (2004) explicaron que las organizaciones con baja formalización y que otorgan poder de decisión a sus empleados, obtienen mayor efectividad (Cabrera-moya, 2017b), en este sentido, los directivos del restaurante deben promover el emprendimiento y la creatividad en los empleados para que generen ideas de mejora, específicamente en los menús y en las características del local donde funciona el restaurante. Esta acción se puede lograr incentivando la implementación de ideas exitosas, entre las que se encuentran conceder días de descanso, bonificaciones en dinero, bonos, tarjetas sodexo, entre otras.

Implementar políticas y prácticas de Gestión del Talento Humano, que favorezcan los procesos de reclutamiento, selección, bienestar, evaluación de desempeño y capacitación.

Desarrollar un plan de mercadeo que le permita a la empresa mantener su participación en el mercado, potencializar su crecimiento y cubrir las necesidades de posibles clientes.

Para finalizar, podemos concluir que parte de los problemas evidenciados con la herramienta de diagnóstico organizacional, se pueden solucionar vinculando practicantes de diferentes carreras universitarias y del SENA, de las áreas de mercadeo y publicidad, administración, ingeniería industrial, entre otras.

Implementaciones

En la primera semana de septiembre del 2019 se volvió a celebrar la feria del pescado, actividad que por diferentes motivos se había suspendido y que se convierte en un espacio para fortalecer los lazos de unión entre los dueños y trabajadores de la empresa, a la vez que permite llegar a diferentes públicos.

Para incentivar la visita de familias y la celebración de fechas especiales, la empresa está en el proceso de diseñar un menú infantil a base de nuggets o hamburguesas de pescado, de modo que se incluya a los niños como posibles clientes del restaurante.

Se está diseñando un cuestionario con miras a medir la satisfacción de los clientes y que sirva también para actualizar la base de datos de estos, de modo que esta información se utilice para tomar decisiones.

Es importante revisar las estrategias y los canales usados para promocionar el restaurante, en aras de utilizar intensivamente las redes sociales y llegar a diferentes públicos que suelen hacer presencia en la zona (trabajadores, funcionarios, turistas y estudiantes).

REFERENCIAS

- Aiken, M., Bacharach, S. & French, L. (1980). Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal* 23(4), 631-652.
- Aizzat, M.N., Ramayah, T. & Yeoh, C.B. (2006). Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: Evidence from Malaysia. *International Journal of Commerce & Management* 16(2), 116-129.
- Aktouf, O. (2000). *Administración y Pedagogía*. Medellín: Universidad Eafit.
- Aldulaimi, S. (2015). The Impact of Leadership, Organizational Culture, and Strategy on Knowledge Management in GCC Countries. *In Information and Knowledge Management* 5(6), 17-26.
- Ansoff, H. & Brandenburg, R. (1971). A language for organization design: part I y II. *Management Science*, 17(12), 705-732.
- Anzola-Morales, O.L. (2002). Metodología del caso en los estudios empresariales. *Casos Empresariales* 4, 13-30.
- Anzola-Morales, O.L.; Marin-Idárraga, D.A. & Cuartas, J.C. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.
- Audretsch, D. (2001). Research issues relating to structure, competition, and performance of small technology-based firms. *Small Business Economics* 16(1), 37-51.
- Barley, S. & Kunda, G. (1995). Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo. *Revista Innovar* 6, 80-107.
- Barney, J. (1992). Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis. *Advances in Strategic Management* 8, 39-61.
- Birkinshaw, R., Nobel, R. & Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure. *Organization Science* 13(3), 274-289.

- Blau, P.W., Heydebrand, W.V. & Stauffer, R.E. (1966). The Structure of Small Bureaucracies. *American Sociological Review* 31(2), 179-192.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2016a). *Elementos para analizar al Sistema Integrado de Transporte Público De Bogotá (SITP) como un sistema saludable y resiliente*. En M. P. Grueso Hinestroza (Ed.), *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos* (pp. 49-73). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2017b) Hacia un marco de referencia para la generación de ventajas competitivas sostenibles en los Sistemas Integrados de Transporte Público –SITP en Colombia. Aporte de las capacidades dinámicas de innovación. *DYNA*, 84 (200). pp. 169-175. ISSN 2346-2183
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press
- Chatzoglou, P.D., Diamantidis, A.D., Vraimaki, E., Vranakis, S.K. & Kourtidis, D.A. (2011). Aligning IT, strategic orientation and organizational structure. *Business Process Management Journal* 17(4), 663-687.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* 6(1), 1-22.
- Clegg, S. (1981). Organization and control. *Administrative Science Quarterly* 26, 545-562.
- Daft, R. & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32(5), 554-572.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Dean, J.W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review* 23(2), 341-352.
- Denison, D.R., & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organ Sci*, 6(2):204–23.
- Denison, D.R., & Neale, W.S. (1996). Denison organizational culture survey. *Ann Arbor: Aviat*.
- Dess, G. & Origer, N. (1987). Environment, structure, and consensus in strategy formulation: a conceptual integration. *The Academy of Management Review* 12(2), 313-330.

- Doty, D.H., Glick, W.H. & Huber, G.P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal* 36(6), 1196-1250.
- Drazin, R., & Van de Ven, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 30, 514-539.
- Duncan, R. (1979). What is the right organization structure?. Decision Tree Analysis Provides the Answer. *Organizational Dynamics* (winter), 59–80.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Elliot, J. (1951). *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. London: Tavistock.
- Fernández, M., Sánchez, J. & Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema* 13, 29-39.
- Follett, M. (1964). *Dynamic Administration: The collect papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper and brothers publishers.
- Fombrun, Ch. (1986). Structural dynamics within and between organizations. *Administrative Science Quarterly* 31, 403-421.
- Ford, J.D. & Slocum, J.W. (1977). Size, technology, environment and the structure of organizations. *Academy of Management Review* 2, 561-575.
- Galbraith, J.R. & Nathanson, D.A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. West Pub. Co.
- Galbraith, J (2001). *Designing dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels*. New York: Amacom.
- Govindarajan, V. & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal* 33(2), 259-285.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320.
- Harris, M. & Raviv, A. (2002). Organization design. *Management Science* 48(7), 852-865.

- Hooijberg, R. & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society* 33(4), 403-431.
- Ibarra-Colado, E., Clegg, S., Rhodes, C. & Kornberger, M. (2006). The Ethics of Managerial Subjectivity. *Journal of Business Ethics* 64, 45–55.
- Johnson, P.F. & Leenders, M.R. (2001). The supply organizational structure dilemma. *The Journal of Supply Chain Management*, Summer 37(3), 4-11.
- Kakabadse, N.K., Kakabadse, A.K. & Kouzmin, A. (1999). Dysfunctionality in “citizenship” behavior in decentralized organizations: A research note. *Journal of Managerial Psychology* 14(7), 526-544.
- Kazanjai, R. & Drazin, R. (1987). Implementing internal diversification: contingency factors for organization design choices. *The Academy of Management Review* 12(2), 342-354.
- Ketchen Jr, D.J., Thomas, J.B. & McDaniel Jr, R.R. (1996). Process, content and context: synergistic effects on organizational performance. *Journal of Management* 22(2), 231-257.
- Kilman, R.; Saxton, M. & Serpa, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey–Bass.
- Kunda, G. (1991). Ritual and the Management of Corporate Culture: A Critical Perspective. Ponencia V International Conference on Organizational Symbolism.
- Legge, K. (1989). Human Resource Management: A Critical Analysis. In J. Storey (Ed.). *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209-226.
- López, D.M. & Peñalosa, M.E. (2019). Responsabilidad social empresarial y su impacto en la disposición a pagar más entre los consumidores colombianos. *Revista Venezolana de Gerencia* 24(87), 654-667
- Marín-Idárraga, D.A. & Cuartas J.C. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas XXII(1)*, 153-168
- Marín-Idárraga, D.A. & Cuartas-Marín, J.C. (2016a). *La co-alineación estratégica en las*

pymes. Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.

Marín-Idárraga, D.A. & Cuartas-Marín, J.C. (2016b). Organizational structure and innovation: Analysis from the strategic co-alignment. *Academia* 29(4), 388-406.

Marín-Idárraga, D. A. (2018). *Ambiente, estructura y desempeño: un estudio en pymes desde la teoría de la co-alineación estratégica*. In Y. Rincón, J. Restrepo, & J. Vanegas (Eds.), *Nuevas realidades globales e innovación* (pp. 92–112). Medellín: Tecnológico de Antioquia.

Marín-Idárraga, D.A. & Cuartas-Marín, J.C. (2019), Relationship between innovation and performance: impact of competitive intensity and organizational slack. *RAE: Revista de Administração de Empresas* 59 (2), 95-107.

Martin, J. (1988). Measuring Organizational Culture. Mixing Qualitative and Quantitative Methods. In M. Owen & R. Snyder. *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*. London: Sage Publications.

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.

Mayo, E. (1933). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Nueva York: Arno Press.

Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2), 340-363.

Meyer, A., Tsui, A. & Hinings, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal* 36(6), 1175-1195.

Miles, R.; Snow, Ch.; Meyer, A & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review* 3(3), 546-562.

Miller, D. (1986a). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal* 7(3), 233-249.

Miller, D. (1986b). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly* 31, 539-560.

Miller, D. (1987). The genesis of configuration. *The Academy of Management Review* 12(4), 686-701.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

- Montaño, L. (2000). "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate". En E. de la Garza (Comp.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. (pp. 285-311). México: Colegio de México / UAM / FCE.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1997). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I.T., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal* 18(9), 697-713.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Nueva York: Addison Wesley.
- Perrow, Ch. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review* 32(2), 194-208.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* 24(4), 570-581.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1965). Properties of organizational structure in relation to job attitudes and job behavior, *Psychological Bulletin* 64(1), 23-51.
- Powell, W. y DiMaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinnings, C. & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly* 13, 65-105.
- Ranson, S., Minings, B. & Greenwood R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly* 25, 1-17.
- Rapert, M.I. & Wren, B. (1998). Reconsidering organizational structure: A dual perspective of frameworks and process. *Journal of Managerial Issues* 10(3), 287-302.
- Sainsaulieu, R. & Segrestin, D. (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie du Travail* 3 (28), 335-352.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Les Presses de Sciences Po.

- Sanchez Quiros, I. (2003). Estrategia, estructura y cultura como factores clave de éxito en los hoteles españoles. *IX Foro de Finanzas, ACEDE. Navarra.*
- Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics* 12(3), 5-23.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza y Janes.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Silverman, D. (1970). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(3), 339-358.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47(1), 70-91.
- Tata, J. & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgment of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues* 16(2), 248-65.
- Thévenet, M. (1992). *Auditoria de la Cultura Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Venkatraman, N (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, Vol. 35, No. 8, pp. 942-962
- Weber, M. (1997). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Willmott, H. (2007). La fuerza es la ignorancia, la esclavitud es la libertad: La gestión de la cultura en las organizaciones modernas. En C. Fernández (Comp.). *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies*. (pp. 103-160). México: Siglo XXI.
- Yin, R. (1984). *Case Study research: design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* 63(7), 763-771.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN PRO BONO COMO ELEMENTO COMERCIAL DEL ASESOR EN

MKT

**Marco Francisco Martínez Aguilar. Profesor investigador COARA
UASLP México. Marcos.martinez@uaslp.mx**

**Isabel Cristina Flores Rueda. Profesor investigador COARA UASLP
México.**

Ulises Yañez Limón. Lic. En MKT COARA UASLP

Luciana Elizabeth Diez de Leon

INTRODUCCIÓN

La labor del investigador de mercado es muchas veces poco valorada, el argumento más común es que el trabajo no está como quien quisiera es evaluado, que no se hizo de manera honesta o que ellos (los evaluados) no sabían que se haría. El cliente se resiste a la contratación y en ocasiones valora poco el trabajo pues resulta “Muy caro para lo que se hace”, sin embargo, su valor en el caso de modalidad de atención y servicio resulta elemental para calificar, fijar los puntos sensibles en las áreas evaluadas y mejorar las ejecuciones de un negocio.

El proyecto surge como una propuesta de trabajo de tesis y posteriormente como un estudio pro bono. Esta modalidad de investigación ha sido implementada por agencias, compañías y despachos que descubren un área de oportunidad y no contando con el financiamiento o apoyo del sector de mercado deciden implementar el proyecto apostando al futuro y a la valía de su trabajo.

Para el proyecto se seleccionó el segmento de mercado de las llamadas tiendas de conveniencia pues su crecimiento acelerado resulta atractivo para detectar y analizar los elementos que llevan a su multiplicación en los mercados.

El segundo atractivo del proyecto fue trasladar lo detectado con mejores evaluaciones al medio de los comerciantes en pequeño de otros sectores y así poner a disposición de la comunidad información que permita al emprendedor unitario conocer las ventajas de las cadenas y áreas de oportunidad que estos pequeños negocios puedan aprovechar.

La asesoría en investigación de mercado es estimada como cara, con procedimientos como este el profesional puede establecer relaciones y contactos que permitan crecimiento a su negocio y posicionamiento de imagen por tanto un estudio pro bono siempre será una buena forma para que el mercadólogo se posicione en su entorno.

1 CONOCER EL ENTORNO

Saber dónde se ubica nuestro entorno de investigación, identificar sus características al mínimo detalle posible puede aportar a la investigación información que puede ser relevante para su análisis y para otros no significaría nada.

Así, conocer la población, composición de las familias, tendencia económica o vocación del entorno industrial, actividad preponderante e incluso el clima pueden aportar al diseño de su instrumento y proyecto, estos datos que pueden ser relevantes tanto en la planeación, como en la evolución y análisis del proyecto.

La mayor parte de estos datos se encuentran en las fuentes secundarias de información: Institución que realiza los censos de población, empleo o vivienda en su país, pero también cámaras industriales o del ramo en que se enmarca la investigación.

Vocación industrial, número de negocios, perfil de comprador potencial, Nivel socioeconómico poblacional y del cliente y características particulares del producto o servicio son solo algunos de los elementos a conocer antes de iniciar la investigación.

Habrá que empatar los factores que le sean primordiales dentro de su investigación pro bono. El interés y la necesidad del mercado vs interés y detección del investigador.

Figura 1. Datos relevantes para la investigación.



Construcción propia a partir de recomendaciones Malhotra y AMAI

Matehuala

Algunos datos de referencia extraídos del conteo intermedio INEGI 2015

➤ Población en Matehuala

La población total de Matehuala es de 99,015 personas, de cuales 48.5% son masculinos y 51.5% femeninas. Según datos INEGI (2015).

➤ Edades de los ciudadanos

Los ciudadanos se dividen en 28063 menores de edad y 42087 adultos, de cuales 5751 tienen más de 60 años.

➤ Estructura social

Derecho a atención médica por el seguro social, tienen 42712 habitantes de Matehuala.

➤ Estructura económica

En Matehuala hay un total de 16516 hogares.

De estas 16198 viviendas, 459 tienen piso de tierra y unos 273 consisten de una sola habitación.

15728 de todas las viviendas tienen instalaciones sanitarias, 15535 son conectadas al servicio público, 15663 tienen acceso a la luz eléctrica.

La estructura económica permite a 3293 viviendas tener una computadora, a 13650 tener una lavadora y 15463 tienen una televisión.

➤ **Educación escolar en Matehuala**

Aparte de que hay 2663 analfabetos de 15 y más años, 401 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela.

De la población a partir de los 15 años 2618 no tienen ninguna escolaridad, 16555 tienen una escolaridad incompleta. 10733 tienen una escolaridad básica y 15958 cuentan con una educación post-básica.

Un total de 5119 de la generación de jóvenes entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela, la mediana escolaridad entre la población es de 9 años.

➤ **Economía competitiva y generadora de empleos**

La comercialización de los productos debido a las necesidades humanas se destina principalmente al autoconsumo y cuando se tienen excedentes se comercializa en el ámbito local o hacia la misma región. Por lo tanto en la actualidad la actividad más detonante es la industria manufacturera, por lo que las diferentes empresas dentro del municipio son establecimientos industriales que dan empleo a miles de personas. El comercio es otra fuente económica que atiende y abastece a la zona altiplano.

Matehuala esta con una economía estable, con nuevas fuentes de empleo, con oferta de servicios, productos y recursos humanos consolidados y diversificados, así como bases sólidas que permitan mantener un crecimiento constante, sustentable y vanguardista que proyecte las vocaciones industriales tradicionales del municipio y la región.

➤ **Perfil Económico de Matehuala**

Mano de obra y salarios Población de 14 años o más 65,417. Población de 14 años o más ocupada 33,683

Salario (2018) Mínimo General \$ 102.68

Figura 2. Disponibilidad de la mano de obra según su grado de calificación

Profesional	Alta	Media	Baja
Suficiente	Suficiente	Abundante	Abundante

Sector económico principalmente terciario

Metal-Mecánico, Automotriz, Alimentos. Influencia de una industria minera local.

Para cada investigación deberá coleccionar aquellos datos que puedan realmente incidir en la forma, diseño, análisis e interpretación de los datos recolectados en las diferentes fases de su investigación.

2 ELEMENTOS ÚTILES A LA INVESTIGACIÓN.

De manera sucinta deberá aquí verter al menos los elementos que contemplen los temas conceptuales de la investigación. Existen diferentes posiciones al respecto, sin embargo, será importante conocer los datos históricos para tener una base sólida y un referente de la evolución del tema.

Puede incluirse una pequeña reseña histórica del tema general y posteriormente los elementos teóricos directamente involucrados en el tema. Finalmente, en este apartado será fundamental establecer en el caso de una entrevista cualitativa los datos estadísticos que fortalecen y dan peso a la selección realizada de la muestra.

En los casos de tesis o trabajos de grado habrá que hacer un análisis y traslado exhaustivo de los conceptos, ya que el objeto fundamental de estos trabajos es una compilación donde el autor evidencia su habilidad para el manejo e integración de conceptos y datos.

Tratándose en este caso de un estudio pro bono se omite la empresa y solo se documenta que el pasado septiembre inauguro su tienda 300 en la capital del estado y en la población

de estudio cuenta a la fecha con 9 sucursales para una población aproximada de 100 000 habitantes.

Algunos conceptos de la investigación de mercados

La investigación cuantitativa de mercados surge como una necesidad de conocer y valorar los procesos, productos, servicios, ideas, las necesidades del consumidor, es una herramienta tan valiosa que con todos los elementos de elogio y en contra ha permanecido en el medio desde hace más de 100 años. Santiago M (2010)

La investigación de mercados debería realizarse cuando el valor de la información que genera supera los costos de llevarla a cabo. Malhotra (2008)

De los objetivos de investigación

Esta área será fundamental para poder diseñar los instrumentos y su medida, así, si se desea conocer únicamente el posicionamiento de una marca o producto, podría preguntar simplemente la marca primera recordada sobre esa categoría de productos, sin embargo si se desea conocer los factores que toma en cuenta para elegir la categoría se deberá profundizar no solo en estos factores sino también en su desglose y caracterización, entonces el objetivo general y específicos deben estar asentados y clarificados para obtener resultados contundentes.

Se debe asentar un objetivo general bien delimitado, y esta delimitación se encuentra acotada por la caracterización del perfil del entrevistado: cobertura de filtros, edad, género, características específicas y delimitaciones que se deben preparar entre el cliente y el investigador (ESIMM 2016)

Por tratarse de un proyecto pro bono se denominará a la marca evaluada HHH, lo que permite no exponer la marca y hacer uso de los datos que el investigador desarrolla con su propio capital y recursos.

Objetivo General: Evaluar de manera cuantitativa las instalaciones, condiciones, variedad de productos y atención del personal de la marca seleccionada.

En seguida deberá contener objetivos específicos, elementos que a lo largo de la investigación se transformaran en reactivos, preguntas o elementos de evaluación.

Para este proyecto específico se delimitaron las siguientes áreas a saber: instalaciones, abasto, atención, servicio al cliente y necesidades no cubiertas.

Objetivos específicos

1. Analizar la importancia que tiene para el consumidor, el establecimiento de las tiendas de conveniencia en la ciudad de Matehuala S.L.P.
2. Describir los hábitos de compra para la tienda evaluada
3. Conocer el perfil del comprador de la tienda HHH
4. Determinar los productos y servicios que buscan los clientes
5. Identificar las causas de visita
6. Evaluar productos de la tienda evaluada
7. Evaluar al personal de atención a clientes por género
8. Calificar las instalaciones de HHH
9. Conocer que tan bien se atiende al cliente por el personal de HHH

Sus objetivos específicos deben ser trasladados a preguntas o ítems que puedan dar respuesta a cada una de esas inquietudes, así, si el deseo es conocer la calificación de la amabilidad en la atención usted puede plantear:

Figura 3. Ejemplos de objetivos específicos

Objetivo específico	Evaluar la amabilidad en la atención del personal en una escala de (deberá determinar el tipo de escalas convenientes al interés del cliente)
	Conocer el gasto promedio mensual en (los periodos o lapsos de tiempo se ajustan a los periodos regulares de consumo, semanas, mese, años)

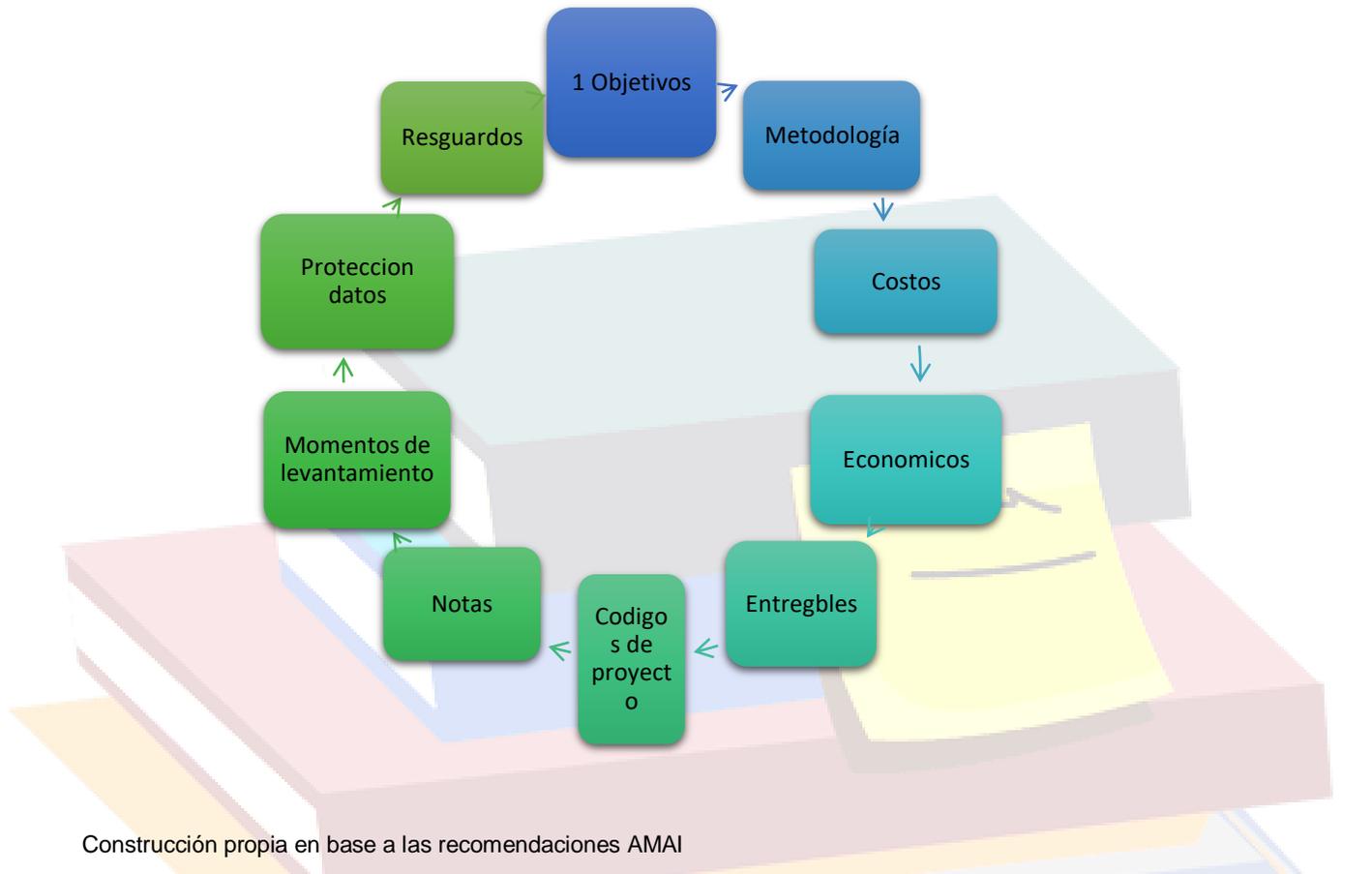
La propuesta

La propuesta deberá contener los costos de la investigación y condiciones económicas del estudio, si el proyecto requiriera subcontratación o abasto de productos deberán especificarse que partes absorberá el proveedor y cuales el cliente.

Entre los entregables se describirán las formas, tiempos, características de los productos a entregar al cliente

De acuerdo con la AMAI (2016) la propuesta de investigación debe contener al menos los siguientes elementos.

Figura 4. Elementos de la propuesta de investigación de mercados



Construcción propia en base a las recomendaciones AMAI

En nuestra cultura además en de uso común la escala de evaluación y particularmente en el caso de México la evaluación 1 a 10 ha sido usada en el medio escolar y de valoración de tareas, Malhotra (2008) afirma “En una escala de intervalo, las distancias numéricamente iguales en la escala representan valores iguales en la característica medida. Una escala de intervalo contiene toda la información de una escala ordinal; pero también permite comparar diferencias entre los objetos”

Tomando en cuenta esto, muchas de las valoraciones más cercanas a la realidad toman y usan este tipo de escala, por tanto las preguntas y evaluaciones resultan fáciles de interpretar al momento de levantamiento de campo y su calificación es más cercana a la percepción de quien califica.

Otros entornos no latinos podrán evaluarse con escalas más “locales”.

Metodología.

Describe la forma en que se calcularon las muestras, así como la forma en que se efectuara el levantamiento de campo, la captura y análisis de los datos.

La investigación es muy útil para distintos fines: crear nuevos servicios y productos, resolver problemas económicos y sociales, ubicar mercados, diseñar soluciones y hasta evaluar algo correctamente. Incluso para abrir un pequeño negocio familiar, es conveniente usarla.

Aquí se desarrolla la metodología usada para la realizar la presente investigación, incluye: el enfoque de la investigación, alcance de investigación, diseño de la investigación, descripción del universo y muestra, enseguida se describe el procesamiento de la selección de la muestra, procedimiento de recolección de datos, para finalizar el procedimiento de la investigación.

Enfoque de la Investigación

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas; cuantitativa, cualitativa y mixta. (Hernández, Fernández y Sampieri 2010).

Existen dos aproximaciones principales de la investigación para indagar, las cuales son cuantitativo y cualitativo. Ambas emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos para generar conocimiento, por la cual la definición de investigación se aplica a los dos por igual. Utilizando ambos enfoques, utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evoluciones realizadas
3. Demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisar tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas de análisis.

5. Proponer nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas, incluso para generar otras.

Figura 5. Enfoques de la cuantitativo

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; desarrollando un plan para probarlas, se miden las variables; en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se establecen una serie de conclusiones al respecto de la hipótesis. Este proceso se representa con las siguientes 10 fases:

1. Idea
2. Planteamiento del problema
3. Revisión de literatura y desarrollo del marco teórico.
4. Visualización al alcance del estudio
5. Elaboración de hipótesis y definición de variables.
6. Desarrollo del diseño de investigación.
7. Definición y selección de la muestra.
8. Recolección de datos
9. Análisis de los datos
10. Elaboración del reporte de resultados.

Características del Enfoque

- Se plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
- El investigador considera lo que se ha investigado anteriormente (revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar al estudio).
- La hipótesis, se genera antes de recolectar y analizar los datos.
- La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos obtenidos por la hipótesis).
- Analizar a través de métodos estadísticos
- Se busca máximo control, por eso se confía en la experimentación o pruebas causa-efecto. se interpretan las predicciones iniciales y estudios previos.
- Debe ser lo más objetiva posible, los fenómenos que se observan no deben ser afectados por el investigador.
- Se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento
- Intenta predecir y explicar los fenómenos investigados.
- Los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad.
- Se utiliza razonamiento deductivo. **Basado en Hernández, Fernández y Baptista (2010)**
- Pretende identificar leyes universales y causales.
- La búsqueda ocurre en la realidad externa del individuo.

La elección del método estará guiada por la necesidad del proyecto, si se trata de medir directamente, gasto, frecuencia, evaluación numérica y parámetros estadísticos la orientación será cuantitativa.

Si el objeto es la valoración la sensación o la emotividad de los eventos deberá usarse una medición cualitativa o mixta.

Ambos enfoques son valiosos e importantes, cada uno se utiliza dependiendo de su finalidad, características y análisis que dependa cada estudio. Por lo tanto, para elegir el tipo de investigación con el que se desea trabajar se tiene que observar el tipo de enfoque hacia la investigación que se va a realizar o el tipo de trabajo de campo que quiere realizar el investigador y la necesidad del cliente.

Para esta investigación de estudio de satisfacción de clientes se optó por trabajar con un enfoque cuantitativo porque contempla todas las características antes mencionadas. En esta investigación se hizo el levantamiento de 214 encuestas a los usuarios de las tiendas de conveniencia “HHH”. Así mismo permite la posibilidad de verificar los resultados con la recolección de datos y fundamentar una buena medición, analizar en procedimiento estadístico, conocer ampliamente los fenómenos y el punto de vista de los consumidores. Por lo que según nos dice Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su libro de Metodología de la investigación. Sí el enfoque cuantitativo posee un conjunto de procesos secuenciales y probatorios, se ayuda de la recolección de datos para la aprobación de hipótesis con base en el análisis numérico y estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías.

El enfoque cuantitativo es el apto para esta investigación ya que se tiene un proceso secuencial que consta de la recolección de datos y también porque establece patrones de comportamiento en una población.

En la figura 6 se representan algunos de los elementos de comparación que le permitirán tomar mejores elecciones al decidir el método a aplicar en su investigación.

Figura 6. Comparación de métodos de investigación

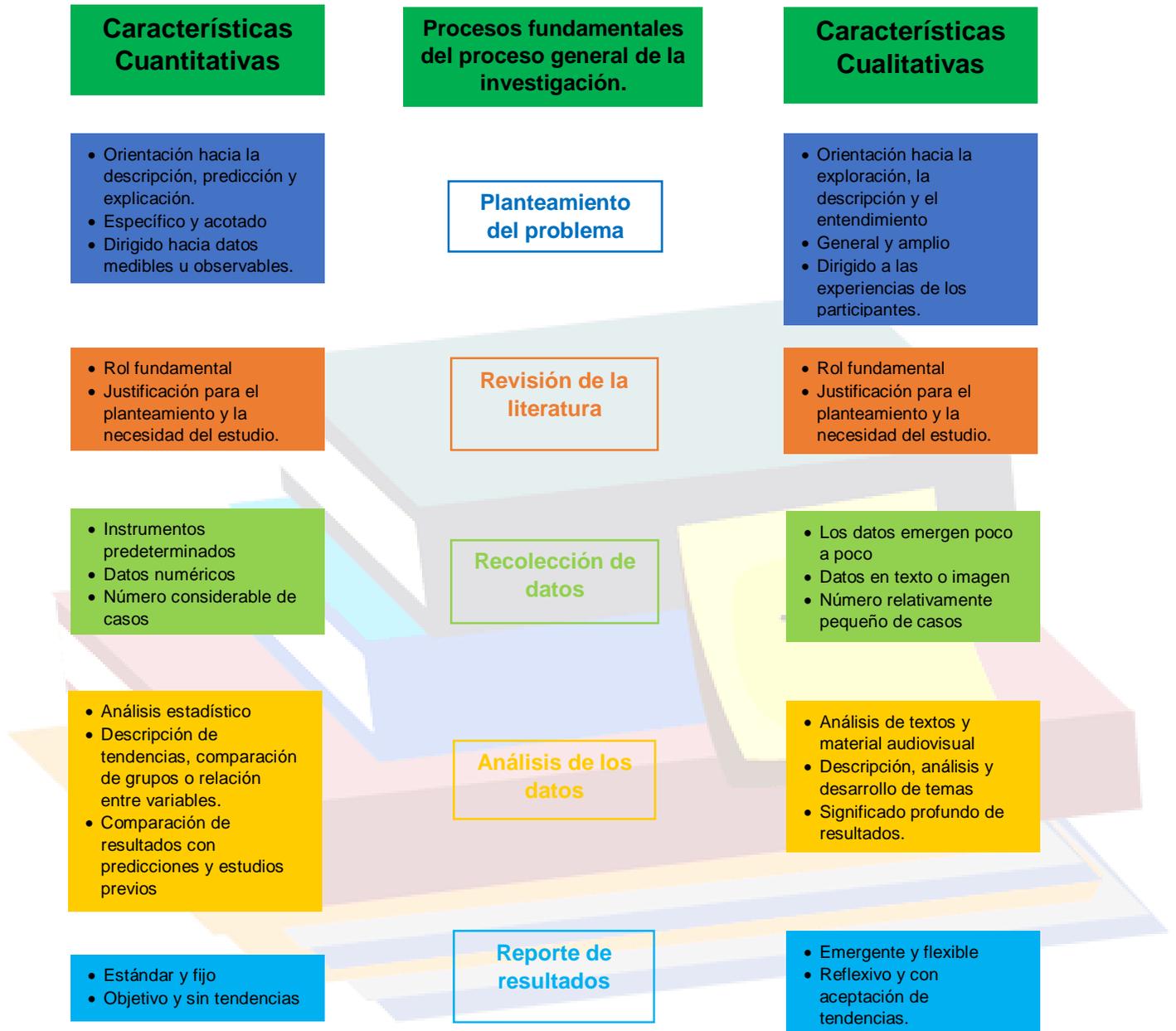


Figura.6 Comparación de las diferencias etapas de investigación entre los procesos de enfoque cuantitativo y cualitativo. Basado en Hernández, Fernández y Sampieri, (2010) y Malhotra, N. (2008).

Alcance de la Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010). El alcance de una investigación depende de la estrategia y objetivos de investigación. El diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio,

descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances.

Los cuatro alcances que puede tener un estudio cuantitativo son:

Figura 7. Alcance de la investigación

Alcance	Propósito de la Investigación	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es analizar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha bordado antes.	Ayuda a finalizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar nuevos problemas, o variables promisoras, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones o postulados.
Descriptivo	Busca explicar las propiedades, las características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objeto o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer el grado o relación de asociación que existen entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relacionan dos más variables.	Se encuentra más estructurado que las demás investigaciones (de hecho, indica los propósitos de estas); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

Figura 7. Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones. Hernández, Fernández y Sampieri, (2010).

Los cuatro alcances del proceso de la investigación cuantitativa son igualmente válidos e importantes y han contribuido al avance de las diferentes ciencias. Cada uno tiene sus objetivos y razón de ser. En este sentido, un estudiante no debe preocuparse si su estudio va a ser o iniciarse como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; más bien, debe interesarse por hacerlo bien y contribuir al conocimiento de un fenómeno. Que la investigación sea de un tipo u otro, o incluya elementos de uno o más de estos, depende

de cómo se plantee el problema de investigación y los antecedentes. La investigación debe hacerse “a la medida” del problema que se formule de acuerdo con los autores arriba citados.

Esta investigación sobre las tiendas de conveniencia “HHH” tiene un alcance descriptivo, ya que se pretende interpretar cuáles son las características y perfiles de las personas que acuden a una tienda de conveniencia, al igual que tiene un alcance exploratorio ya que responde las interpretaciones de evaluación no evaluadas ni conocidas, calificadas para los diversos aspectos evaluados en estas tiendas por los clientes.

Se debe tomar en cuenta que en el entorno mexicano “La pyme tiene características que se alejan de una entidad corporativa y profesional y en su mayor parte es de carácter familiar” (Susano. Martínez. 2017) Por lo que es importante evaluar cómo se califica a aquellos negocios con éxito como el evaluado.

Diseño de la Investigación

Principalmente el termino diseño se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se desea requerir en una investigación. Dentro del enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que apliquemos el diseño que se debe ajustar ante posibles contingencias o cambios en la situación. En el diseño de la investigación existen dos tipos de diseño que son:

Investigación Experimental: La investigación experimental es cuando el investigador tiene la capacidad de manipular la variable a estudiar para influir en las respuestas del participante es decir pretende establecer el posible efecto de una causa. Puede dividirse de acuerdo con las clásicas categorías en: pre-experimentos “puros” y cuasiexperimentos. La investigación experimental tiene alcances iniciales y finales correlacionales y explicativos.

Investigación no Experimental: son los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Es decir, el investigador se encarga del levantamiento de encuestas sin influir en las respuestas del participante. La subdividimos en diseños transversales y diseños longitudinales. La investigación no experimental es sistemática y

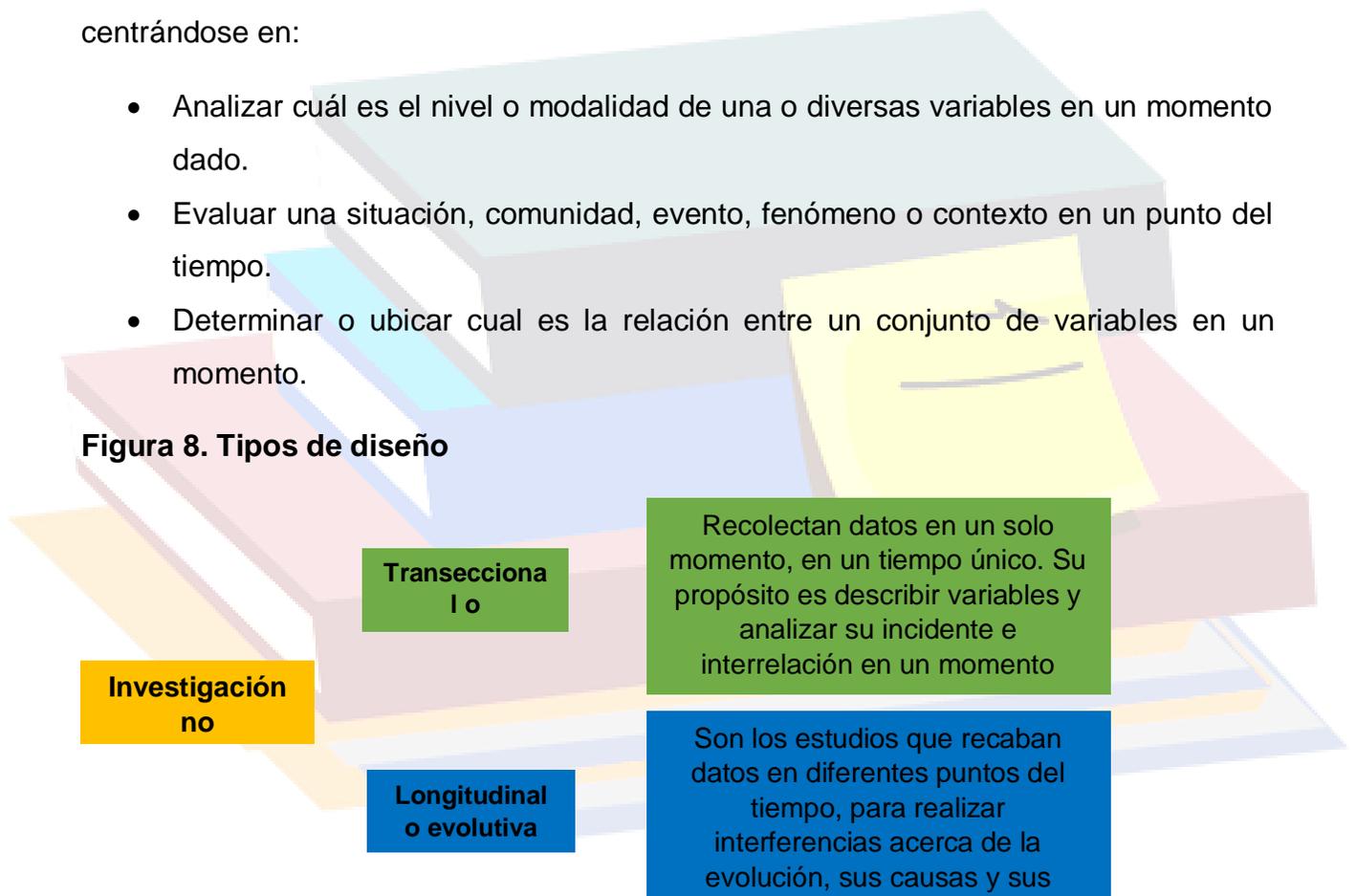
empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Esta investigación tiene un diseño no experimental, por lo que no se manipularon las variables calificadas, se observó y se basó en conceptos, variables, sucesos y contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador.

Tipos de diseños no experimentales

Las investigaciones no experimentales se pueden clasificar por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos, centrándose en:

- Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado.
- Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
- Determinar o ubicar cual es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

Figura 8. Tipos de diseño



Clasificación del diseño no experimental.

Considerando la información, esta investigación utiliza un diseño de tipo Transeccional-transversal, ya que solo se recolectaron los datos que nos proporcionaron los consumidores de las tiendas de conveniencia “HHH”, recopilándolos en un tiempo único, con un periodo de dos meses. Esto para poder conocer por medio del cuestionario que se aplicó el propósito de analizar lo que se proporcionó en el momento dado.

Figura 9. Los diseños Transeccionales



La investigación transeccional. Construcción a partir de Malhotra (2008).

Descripción del Universo y Muestra

La muestra: Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse a la población. La muestra debe ser estadísticamente representativa. (Wayne 1982. Murray 1982)

En el estudio se utiliza una muestra no probabilística porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad, depende de si acuden a una tienda de conveniencia en este caso "HHH" y en caso de no ser así los respondientes no son sujetos a la aplicación del instrumento (un respondiente que no conoce un producto o servicio, no puede evaluarlo).

Este estudio se enfocó en las pequeñas tiendas de conveniencia "HHH" ubicadas en el municipio de Matehuala, S.L.P., conformado por una población de 99,015 habitantes según datos INEGI (2015). Donde se aplicó encuestas a 9 establecimientos en diferentes zonas de la ciudad, intentando con esto recoger opiniones tanto la atención del personal hasta el producto y servicio, sumando un total de 216 individuos consumidores de estas tiendas de conveniencia pertenecientes al municipio de Matehuala. S.L.P.

En los apartados siguientes encontrara nuestras

“Alertas” en las que el equipo se permite hacer recomendaciones que regularmente no encontrara en los libros de texto o temáticos y que pueden resultar útiles para el investigador

Procedimiento de Selección de la Muestra

En este estudio de investigación se calculó con la fórmula de muestras finitas de la siguiente manera. Para dicha investigación, el total de la población es de 99,015 habitantes; 42087 mayores de edad y la muestra a analizar corresponde a un total de 214 habitantes.

Tomando un 94 % de nivel de confianza con un 6.5 de margen de error y una heterogeneidad de 0.5 para p y q la muestra arroja 209 entrevistas. Se aceptó la sobre muestra ya que no afecta los resultados. (Siegel S.A)

Alerta: Hablar del cálculo de muestras implica que quienes tienen una tendencia ortodoxa juzgaran las muestras menores como inválidas, sin embargo, debe tomarse en cuenta el tamaño de la población sujeta de estudio y también la de su cliente. Una muestra que tenga un margen de error del 1 % más o menos si es perfectamente justificable para industrias como la química o la de precisión, en las que interviene la atención al cliente esta diferencia puede salvarse permitiendo a muchas empresas micro y pequeñas costear proyectos de investigación que de otra manera no serían factibles.

Las entrevistas

Una vez capacitado el personal en los parámetros del ESIMM (2016) y en el conocimiento del cuestionario se efectuó un levantamiento domiciliario (lo cual siempre permite la supervisión en cualquiera de sus modalidades), la selección de la manzana núcleo de levantamiento fue azarosa y con un máximo de 4 entrevistas por manzana y 10 por núcleo de levantamiento, el proceso de selección en el domicilio fue por filtro de edad (mayores de 18 años), que habitaran en el domicilio, la selección de cada domicilio con salto sistemático de 5 casas para lograr una dispersión de los respondientes por zona. El periodo de levantamiento se extendió al referido en apartados anteriores. .

Alerta: Siempre será recomendable “dejar crecer el estudio” en términos de lenguaje de campo se refiere a no levantar todos los instrumentos en muy pocas jornadas tratándose

de estudios de consumo, tampoco se acostumbra extender un levantamiento de este tipo por más de 45 días, pues los datos “envejecen” si se trata de una investigación transversal. Las agencias acostumbran no extender estos levantamientos por más de un mes.

3 HALLAZGOS Y SU INTERPRETACIÓN

En el mundo real se acostumbra desarrollar tres tipos de reportes para un mismo estudio:

El extenso que en las agencias y al interior se denomina en la jerga como las entrañas (esa expresión se usa en el día a día y si nos atrevemos a usarla es para que no desconozca las realidades del medio) este reporte contiene todos los elementos investigados e interpretados a detalle, primeras menciones, cruces solicitados, cruces detectados por el analista,

El reporte de presentación donde se reflejan de manera resumida los datos y resultados principales de la investigación y que son presentados a la mesa de ejecutivos al momento de la presentación al cliente. Se acostumbra una exposición de entre 30 y 45 minutos máximos para reflejar los datos del estudio completo en los formatos y sistemas acordados con el cliente en la propuesta de trabajo. Este solo

Alerta: En su propuesta declare cuantas copias y a quien serán entregadas al momento de la presentación, los resultados son tan valiosos y confidenciales que solo algunos deben contar con ellos por seguridad de la información y la empresa.

El reporte ejecutivo donde en el menor número de páginas posible usted debe reflejar los principales detalles, hallazgos y recomendaciones de la investigación al grado de que la dirección del contratante pudiera decidir y conocer perfectamente en no más de 15 minutos sobre los datos de su investigación

Los números

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación particular esta sección puede contener de manera clara los resultados de cada una de las inquietudes reflejadas como objetivos, su interpretación puede darse de dos maneras según el analista y tipo de cliente, para este caso reportamos los datos relevantes

Alerta usted puede hacer el análisis de la numerología o datos que arroja cada tabla o pregunta y posteriormente la interpretación o relación de cada una o bien puede ir refiriendo los resultados y haciendo el análisis respectivo.

Los resultados siguientes fueron descritos por genero para poder realizar una comparación inmediata y tratar de comprender al cliente que acude a las tiendas HHH los resultados son descriptivos transversales a la época del levantamiento.

Del perfil: se trata de una muestra de 214 entrevistas, divididas en 4 rangos de edad con las siguientes proporciones 24.8% de 18 a 25 años, 26.2 % de 26 a 35, 25.2 % de 36 a 45, 24.8% de 46 o más. Por género los participantes son el 50% para cada uno, el perfil socioeconómico de acuerdo a la regla AMAI 2018 resulto con un 72.9% para los niveles A/B, C+, 23.8% para C y C- y 3.3 % para D+ y D, 89.7% tienen 10 años o más de vivir en la ciudad.

Sobre el hábito de compra: El 99.5% de los entrevistados ha comprado en los últimos 3 meses en una tienda de conveniencia y el 71% acuden con mayor frecuencia a HHH. 32.2 % acuden de manera semanal a comprar, mientras 28 % lo hacen cada tercer día, 20.1 % lo hacen de manera quincenal y 9.8 % mensual, el restante 9.8 % lo hacen con distintas frecuencias incluidas diario y diario más de una vez al día. 82.7 % reportan que la tienda si cubre sus expectativas como consumidor. El promedio del gasto es 123 pesos por visita, sin embargo, en un análisis de rangos se aprecia que el 50% de los compradores gasta entre 51 y 100 pesos por visita, 15.4% de ellos menos de 50 pesos por visita, 14% entre 101 y 150 y la misma proporción entre 151 y 200 pesos. El 6.6 % gasta en cada visita cantidades mayores a 200 pesos.

Productos, servicios, causas: De acuerdo a los datos las personas acuden 32.7% de las veces a realizar recargas, 16.8 % de las visitas son por bebidas en general, 11.2% a pagar un servicio o realizar un deposito, 8.4 % a comprar café, 7% de las veces por comida rápida y otras visitas con porcentajes de visita menores.

Entre las causas para acudir a HHH se encontró que 46.3% acude por la rapidez en la atención, 43% por la ubicación de las sucursales y 7.5% por el surtido.

En cuanto a la evaluación de precios usando una escala de muy bajo, bajos, regulares, adecuados y caros, 38.8% los consideran adecuados, 35.5% regulares, 24.8% los estiman altos y solo 1% bajos o muy bajos.

En el área de calidad de productos ofrecidos por HHH 83.2% los aprecia como de buena calidad, 12.6% de regular calidad y 4.2% evalúa la calidad de lo ofrecido como excelente.

El 57% de los visitantes evalúan la atención del personal como buena, 29.4% como regular, 8.4% manifiestan que es mala la atención y 5.1% la aprecian como excelente.

Se realizó un análisis por genero para determinar las expectativas de los visitantes a la tienda encontrándose que:

Las mujeres esperan encontrar en primer lugar pago de servicios con el 46.7%, en segundo término esperan un alto surtido declarándolo el 29 % de ellas y en tercer lugar con 12.1% esperan encontrar bebidas. Otras expectativas son declaradas con 5 % o menos de las menciones.

Los hombres esperan en HHH en primer lugar también el pago de servicios con 47.7 % de las menciones, bebidas en segundo lugar con el 19.9 % de las menciones y en tercer término esperan un buen surtido con el 13,3% de las menciones.

Calificando a HHH

Se realizó una evaluación numérica de diversos aspectos de la tienda encontrándose las evaluaciones de la gráfica 1

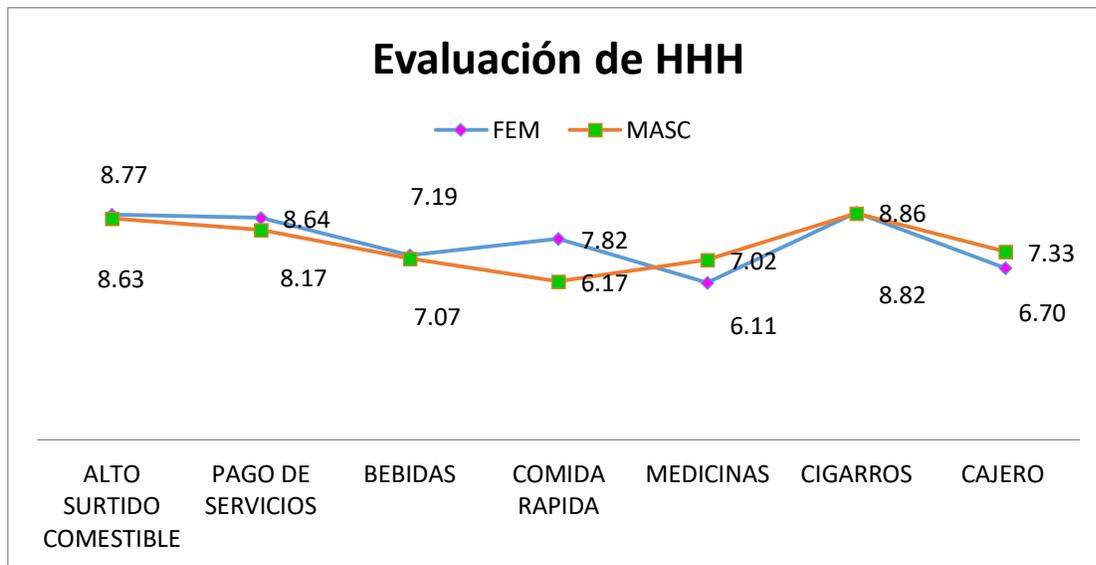


Gráfico 1. Evaluación de aspectos creación propia.

En el grafico aparecen las evaluaciones para diversos aspectos de la tienda encontrándose tres áreas sensibles o de oportunidad, cajeros, surtido de medicinas y variedad de bebidas.

Evaluación de productos: Se calificaron diversos aspectos de los productos, los resultados para este aparecen en la gráfica siguiente donde se puede apreciar que la evaluación más baja es para el precio, declarada tanto por mujeres como por hombres, los demás aspectos se pueden apreciar como adecuados en calificación superando 8.5 que como convención debe ser el parámetro en la evaluación en negocios.

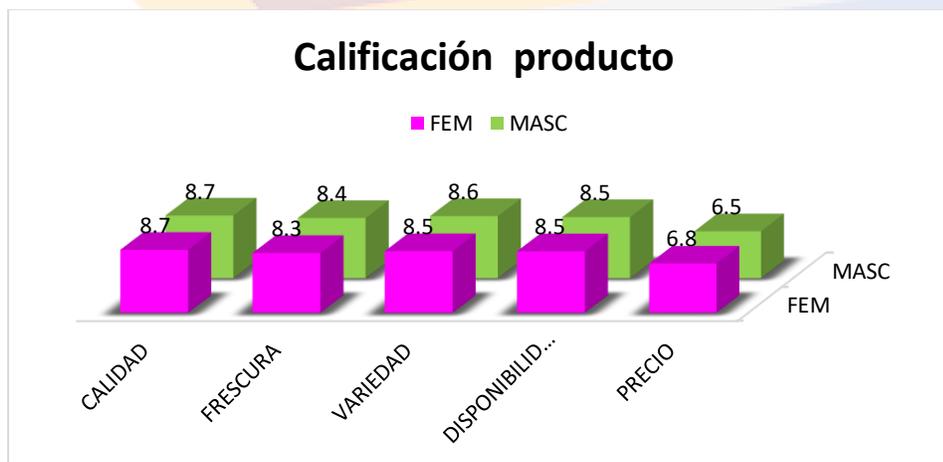


Gráfico 2: Calificación a productos, creación propia.

Qué tan bien se atiende: para evaluar la atención del personal se contemplaron los aspectos dividiéndolos en atención, rapidez en el servicio, actitud vista desde la disposición, amabilidad calificada por la afabilidad o distancia en el trato y presentación calificada tanto por la pulcritud como uniforme e imagen que se da al público, las calificaciones se representan en los dos gráficos siguientes.

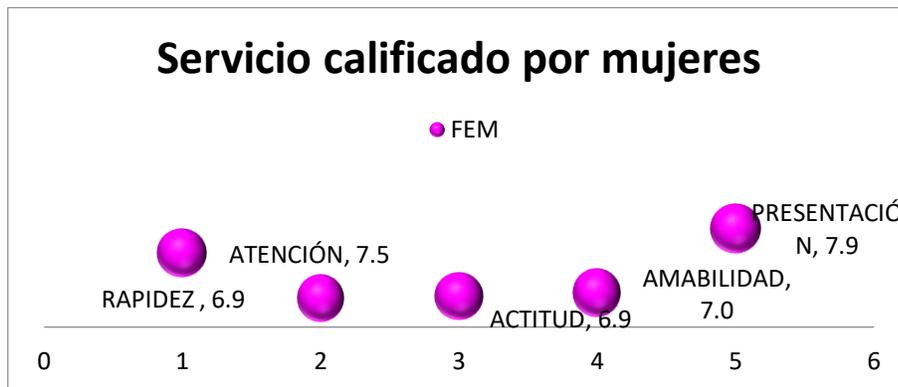


Gráfico 3. Servicio calificado por las mujeres, construcción propia

En el gráfico se aprecia que ninguna de las componentes es calificada con 8.5 como se ha dicho que debe ser el límite inferior en la atención al público, la calificación baja es para rapidez y actitud, mientras que la más elevada es en presentación con 7.9.

Para la evaluación de los hombres los datos se reflejan de la siguiente forma.

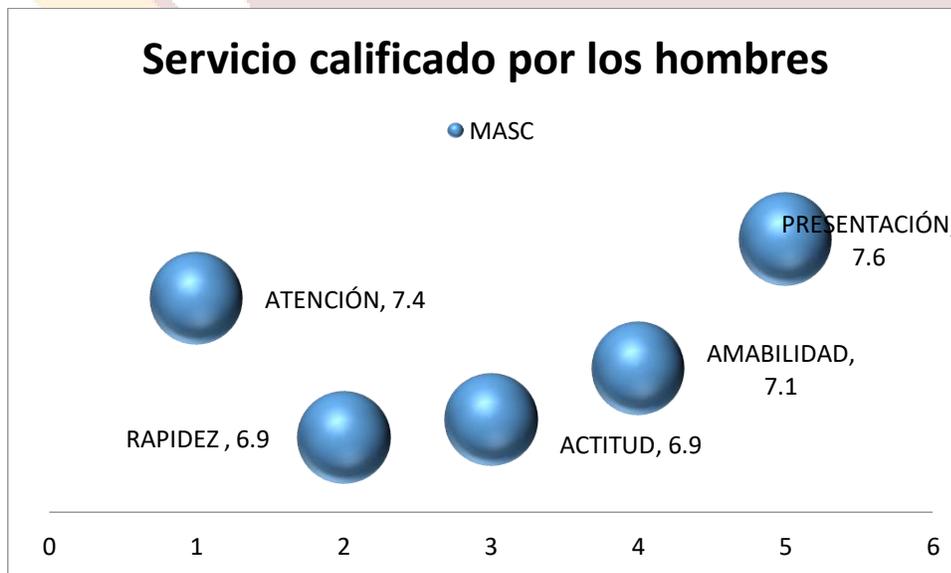


Gráfico 4. Servicio evaluado por hombres, construcción propia

Los datos observados coinciden en las calificaciones bajas para rapidez y actitud con 6.9, también se coincide en el atributo mejor calificado con 7.6 para presentación.

Evaluación a instalaciones: Estas fueron evaluadas con la misma escala de 1 a 10 y los atributos calificados por los clientes fueron limpieza de las instalaciones, orden en que se encuentran, imagen que refleja la tienda evaluada como presentación y seguridad percibida

Las calificaciones asignadas por cada uno de los géneros no presentan diferencias significativas estadísticamente la limpieza calificada fue de 8.7 por las mujeres y 8.5 por los hombres, el orden 9 y 8.7 en el mismo orden de género, presentación de la tienda 8.6 las mujeres y 8.3 los hombres y seguridad 7.3 evaluado igual por hombres y mujeres como se aprecia en el siguiente gráfico.

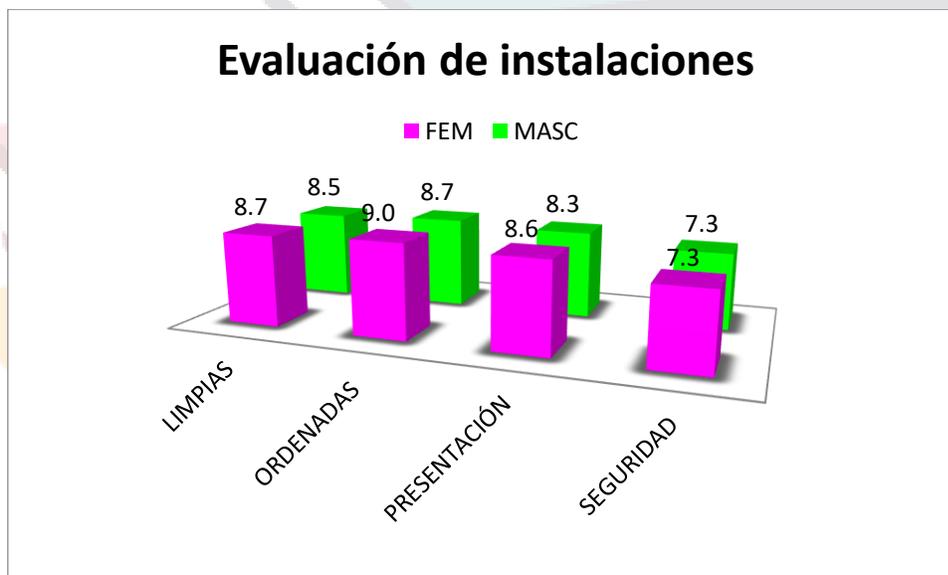


Gráfico 5. Evaluación de las instalaciones, construcción propia.

4 LAS INDICACIONES DEL TRATAMIENTO

Los investigadores de mercado siguen en general dos ríos distintos, aquellos que solo presentan los estudios con sus datos duros, análisis y números dejando al cliente tomar su camino y navegar en el río de sus números de manera individual y sin guía y aquellos que abordan junto con el cliente la embarcación y le dan guía e instrucción para surcar

por los datos, le avisan de alarmas u escollos que el contratante probablemente no alcanza a percibir.

Las dos posiciones anteriores deben analizarse con el cliente desde el momento de la contratación ya que las estrategias posteriores al estudio corresponden a un área distinta y que por supuesto requiere inversiones distintas.

Alerta. Coméntelo con su cliente desde las entrevistas de planeación, los clientes satisfechos seguro optaran por seguir con sus servicios después de entregados los resultados

Lo anterior se asemeja a una consulta al médico donde usted recibe los resultados de sus análisis clínicos, puede recibir las recetas y usted comprar el medicamento donde guste o puede solicitar a su médico que le dé seguimiento completo a su tratamiento y hasta que le aplique el medicamento. Vaya la analogía para que usted asuma la clase de consultor que desea ser y para alertar de qué servicios distintos tienen inversiones distintas.

Recomendaciones

- Se recomienda de acuerdo a los resultados una capacitación inmediata en servicio al personal, ya que los resultados de evaluación aparecen con evaluaciones de 6.9 en las componentes de rapidez y actitud del personal, esta capacitación deberá incluir los temas motivación en el trabajo, el cliente tiene prisa y actitud de servicio (componentes evaluadas en los mínimos). En seguida se deberán revisar los procedimientos y dinámica del personal para incidir en los temas atención y amabilidad con los temas quien es el cliente y estrategias de clientes satisfechos. Finalmente en esta área se deberá realizar una revisión del manual de presentación e imagen del personal de HHH para mejorar la evaluación que se encuentra en 7.6 para llevarla mínimo al 8.5 esperado
- Ya que el precio es la calificación más baja en el área de evaluación de estrategia, el cliente deberá implementar estrategias complementarias de imagen, rapidez merchandising a fin de que el cliente perciba mejor valor en los productos, sabiendo que los precios están regidos por el mercado y las marcas. No se pueden

bajar los precios, pero se pueden establecer momentos de promoción o estrategias con las marcas donde el cliente perciba más valor en cada uno de ellos.

- En cuanto al área de instalaciones la componente seguridad es apreciada como la más baja, por lo que se pueden implementar estrategias de mejora de percepción como iluminación, implementación de cámaras instalación de elementos que den a percibir al cliente el negocio como un lugar seguro (Carteles, anuncios de alarma proporcionan al público sensaciones de seguridad).
- Mayor calidad en la comida rápida que se surte, un abasto de medicamentos básicos más amplio y el establecimiento de servicios de cajeros deberán ser contemplados y en la medida de posibilidad ser instalados en etapas para dar un mayor nivel de satisfacción al cliente. No se pretende una farmacia, pero si un área con mayor surtido de medicamentos de libre compra (sin receta).

Alerta: Tratándose este de un estudio pro bono las recomendaciones a diversos sectores de micro negocios serian:

- El sector que ahora usted analiza tiene áreas de oportunidad que debe mejorar sustancialmente y documentar de manera continua, elementos que su competencia no ha aprovechado son la actitud ante el cliente y la rapidez por lo que deberá capacitarse y optimizar en estas áreas como base, la amabilidad y la atención afable al cliente son dos elementos que su competencia no aprovecha, por lo que usted deberá hacer énfasis en ellos
- Aunque el precio es importante motivo de queja, usted también se encuentra en esa situación por lo que deberá minimizar este efecto “vendiendo” mejor su producto, haga énfasis en el tipo de trato que busca su cliente habitual, detecte si es un cliente que quiere atención rápida, si se trata de un conversador, si es una persona a la que le gusta comentar x o y tema y haga énfasis en la atención personalizada, esto eliminara el efecto precio en sus visitantes.
- En este caso particular se recomendaría tratar de implementar la recarga telefónica como gancho de venta y deberá difundirse al público. En general resulta ventajoso como gancho de compra, aunque la ganancia por el servicio será

marginal. Preferible que entren clientes a recargar y aprecien lo que usted tiene en su negocio a no realizar recargas y perder esas visitas de clientes.

- Provoque que la zona donde está su negocio se aprecie como iluminada y segura, eso le dará la posibilidad de mejor percepción y mayor atención de los clientes potenciales
- Si se trata como en este caso de un estudio pro bono, usted puede enlazar a sociedades de comerciantes, cámaras de los ramos o instancias de gobierno ofreciendo entrevistarse con ellos para dar a conocer los resultados y preparando propuestas que pueden ser atractivas a esas instancias en contrataciones por grupo, conociendo que un solo cliente no podría pagar un curso individualizado de capacitación o asesoría, pero un gremio probablemente si lo haga.

Alerta: Los resultados finales que usted proporciona son tan intangibles como lo son los números, procure entrega de resultados contra pago final, solo extienda la asesoría a una consulta adicional gratis y posteriormente cotice sus servicios para no eternizarse sin ingreso con ningún cliente.

Epilogo

La investigación pro bono finalmente da evidencia de la calidad de su trabajo permite al asesor en mercadotecnia apoyar a la comunidad ofreciendo datos útiles, pero adicionalmente es una forma efectiva de posicionarse en el mercado haciendo evidencia de la calidad del trabajo del profesional. Es también cierto que este tipo de investigación requieren del auto financiamiento por parte del investigador, sin embargo, se estima que resulta una buena inversión a mediano plazo para posicionar a profesionales y despachos que pretenden establecerse en un mercado nuevo o dentro de un sector donde no se encuentran posicionados.

Bibliografía

AMAI. (2018). Niveles socioeconómicos AMAI. México. Regla 2018. Disponible en: <http://nse.amai.org/nse/>

ESIMM (2016). Estándar de servicios para la investigación de mercados en México . Versión 3.0. AMAI. Disponible en: http://www.amai.org/descargas/ESIMM_3_0.pdf

[Hernández, Fernández y Baptista \(2010\) Metodología de la investigación](#) Mc Graw Hill México.

INEGI (2015). Datos intercensales 2015. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/default.html>

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados 5a Ed. Pearson Educación. México.

Murray (1982). Estadística. McGRAW HILL. México

NETQUEST. (2019) Cálculo de muestras. Disponible en <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>

[Santiago M. \(2010\) Naturaleza evolución y contenido de la investigación de mercados. UCM. España. Disponible en: https://eprints.ucm.es/11231/1/Introduccion_a_la_Investigaci%C3%B3n_de_Mercados.pdf](#)

Siegel. S. (sa). Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Trillas. México.

Susano y Martinez (2017). Administración un enfoque latinoamericano México- Brasil. Pearson México.

Wayne. (1982). Estadística con aplicación a las ciencias sociales y a la educación. McGRAW HILL. México

CAPÍTULO 4

MOCHI MOCHI, UN DELICIOSO

EMPRENDIMIENTO CON TOQUE

COLOMBIANO

Sandra Patricia García. Universidad Central Bogotá. Profesora de tiempo completo.

Colombia sgarcia@ucentral.edu.co.

Joaquín Joya Montenegro. Universidad Central Bogotá. Profesor de tiempo completo.

Colombia jjoyam@ucentral.edu.co.

RESUMEN

El caso “Mochi Mochi, un delicioso emprendimiento con toque colombiano” presenta el compilado de un proceso en el cual el Departamento de Mercadología de la Universidad Central hace un aporte desde la academia a una novedosa heladería que nace de la iniciativa de dos hermanas, que han logrado en dos años un crecimiento importante, abriéndose campo gracias a muchos ensayos, pruebas y experimentos que han dado como resultado una organización con mucha proyección.

El marketing digital fue la herramienta que, a un año de creada la empresa, se implementó por un grupo de estudiantes de la Universidad Central, después de una consultoría que dejó como resultado la necesidad de reforzar la comunicación y divulgación que al momento se realizaba de manera incipiente y que, finalizado el semestre de intervención de las estudiantes de Mercadología, optimizó tanto la comunicación, como las relaciones con la audiencia. Permitió también a sus fundadoras y dueñas proyectar su negocio como franquicia y conocer a aquellos que estuvieran dispuestos a creer en el negocio y a invertir en él.

Este tipo de herramientas digitales para la comunicación han venido ofreciendo nuevas posibilidades a las empresas que cuentan con pocos recursos para implementar en estrategias que les permitan crecer en el mercado, la (Corporación & Colombia-Digital, 2017), al respecto ha escrito:

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), los emprendedores y colectivos, son la base de la economía productiva en Colombia y en Latinoamérica, lo que implica que el desarrollo de estrategias digitales, la innovación y el emprendimiento son una gran oportunidad para el crecimiento económico de la región.

Y de esta manera no sólo crece el negocio, sino también se contribuye con el crecimiento económico del país.

Las hermanas Mallarino decidieron creer en un grupo de estudiantes que las convencieron del potencial de su marca y las posibilidades que les brindaba ser

asesoradas por estudiantes de Mercadología, razón por la cual les permitieron integrarse a su equipo de trabajo para plantear una estrategia digital que se acoplara y sumara recursos de visibilidad y posicionamiento a 'Mochi Mochi', para contar su historia y dar mayor alcance a su producto. El resultado fue el establecimiento de un ecosistema digital funcional y pertinente, con características óptimas de funcionamiento para los requerimientos presentados.

BRIEF

The "Mochi Mochi Case, a delicious start-up with a Colombian touch" has the pleasure to introduce a process where mercadology Department of Central University has support two entrepreneur sisters from the Academy reaching an important growth, opening fields, thanks to the patience and several proves/mistakes and experiments, giving as a result high impact at business level.

Digital marketing was the tool that helped such complement at communicational and spread level after one year of creating the company. This process was developed as incipient initiative, reaching to improve the communication and effective relationships at the end of semester between the audiences. Simultaneously, the academic process works as platform to attract new stakeholders.

Small and medium organizations (PYMES as the acronym in Spanish), ventures and start-ups are the foundation of productive economy in Colombia and Latin America, pointing out that the developing of digital strategies, the innovation and entrepreneurship are huge opportunities for economic growth in the region (Corporación & Colombia Digital, 2017).

Mallarino sisters decided to believe in students from the University that bet for their company, its branding potential and the opportunity to be assessed by mercadology professionals. They were incorporated into the crew in order to establish a digital strategy that match and add visibility resources for Mochi Mochi, to reach the achievements of positioning in the product.

The result allows creating a functional and relevant digital ecosystem, with highlighted

characteristics to work, according to the requirements of the organization.

INTRODUCCIÓN

La idea de 'Mochi Mochi' **nació** de Sofía Mallarino y su socia y hermana María Mallarino, quienes en el año 2017, después de un viaje a Japón y donde probaron por primera vez el 'Mochi'⁶ y encontraron un postre interesante que llamó su atención.

Tiempo después las hermanas Mallarino viajaron a Estados Unidos y volvieron a probar el 'Mochi' pero esta vez no tenía relleno de harina de frijol dulce, sino de helado, entonces decidieron buscar la receta para empezar a cocinar los 'Mochis' en casa, el resultado fue tan bueno que sus amigos y familiares empezaron a pedirles que les vendieran para su consumo, así surgió la idea de emprender en el negocio de 'Mochi Mochi' (un postre japonés con relleno de helado) en un mercado en franco crecimiento, de acuerdo con cifras de Euromonitor indican que para el año 2017 la industria de helados se encontraba en auge "entre el 2012 y el 2017 creció un 17,4% y solo en el 2017 tuvo un valor de mercado de 111,9 millones de dólares" (Portafolio, 2019).

Igualmente, el panorama para este emprendimiento era y continúa siendo muy prometedor, ya que además de haber surgido en un mercado en crecimiento (helados y postres artesanales), a futuro proyecta aún mejor, de acuerdo con el diario La República (2019) apunta a que para el mercado de los helados se desarrolle un crecimiento total de 22,9% en los próximos cinco años, de acuerdo con datos publicados por Euromonitor.

Sofía es administradora de empresas y María es diseñadora industrial y amante de la cocina, ella es la quien ha innovado en un producto ya existente como lo es el "Mochi" agregando helado con sabores propios colombianos, ha experimentado con la masa, ella maneja en general el producto, su diseño y la gestión de clientes, mientras Sofía se ha dedicado a los temas administrativos y financieros del negocio.

⁶ Un postre japonés hecho de mochigome, una variedad de arroz pequeño y glutinoso, que se machaca hasta convertirse en la pasta que recubre un relleno hecho de harina de frijol dulce y azúcar y se moldea con la forma deseada.

La primera decisión que tomaron para iniciar con este emprendimiento fue investigar y gestionar la compra e importación de una máquina para la producción de los 'Mochis', juntaron sus ahorros y la trajeron. Lograr la tecnificación del producto fue un proceso demorado ya que esta producción industrial requiere que las materias primas sean aptas y estén en condiciones ideales para la producción, diferentes a las condiciones requeridas para la receta preparada en casa. Las hermanas Mallarino tuvieron que traer un consultor japonés, sin embargo, esa tampoco fue la solución más fácil pues en Japón no se rellena el 'Mochi' de helado sino de harina de frijol y esto hace que la consistencia de la masa de arroz cambie completamente y se derrita; ellas cuentan que fue un proceso de aproximadamente seis meses.



Fotografía 1: Composición de un 'Mochi Mochi'. Fuente: Mochi Mochi

Superados los impases y retos para la producción del 'Mochi', en el año 2017 abrieron su primer punto de venta en la calle 90 con 11, un local muy pequeño donde además de vender el producto ubicaron su centro de producción. Las emprendedora cuentan que

empezaron a vender muy bien el producto, los clientes valoraron este nuevo concepto y las ventas empezaron crecer rápidamente, así las necesidades de producción también; vino entonces la necesidad de buscar una nueva planta de producción o fábrica.

Sin embargo, las hermana Mallarino empezaron a encontrar una nueva necesidad, abrir un punto de venta que proyectara el valor de “Mochi Mochi Ice Cream”, un lugar donde el consumidor no solo fuera a comprarlo, sino además pudiera compartir un momento agradable en un lugar que identificara el producto y le permitiera vivir una experiencia con este, como se plantea desde el marketing experiencial que, de acuerdo con Moral y Fernandez (2012) “incide en aportar valor al cliente a través de las experiencias que los productos y servicios ofrecen al consumidor, centrándose en generar una experiencia agradable” (p. 238), entonces “Mochi Mochi Ice Cream” abrió una tienda en la calle 116, al norte de ciudad de Bogotá, mas grande en su tamaño, tiene mesas y sillas para consumir el producto en el punto de venta, su diseño interior emite mensajes propios de la marca, a través de los colores, los olores, la música y la atención, es allí donde lo sensorial se convierte en pieza clave para la gestión de su marca.



Fotografía 2: Estética y diseño interior de los puntos de venta. Fuente: Mochi Mochi

En simultáneo inauguraron una isla (pequeño espacio comercial de venta) en el Centro Comercial Parque Colina. Ahora “Mochi Mochi Ice Cream” cuenta con los tres puntos de venta.

“Mochi Mochi Ice Cream” tiene dos canales de distribución: el primero y principal son sus tres puntos de venta (Calle 90, Calle 116 y la isla en el Centro Comercial Parque Colina) y el segundo canal de distribución es institucional, con este venden a restaurantes como Canoa, Teriyaki, Roco, Teth y Suna -un mercado saludable con opciones vegetarianas y veganas-, Suna también tiene un restaurante y con ellos “Mochi Mochi Ice Cream” ha hecho una Unidad de Negocio diferente y son los “Mochi Mochi Veganos”, con sabores que son resultado de mezclas como maracuyá con jengibre y zanahoria, de lychee y el de té matcha.

La franquicia para “Mochi Mochi Ice Cream” ha empezado a ser una opción como canal de distribución ya que pueden distribuir el producto elaborado, sin necesidad de entregar su receta y pueden garantizar la calidad del postre; además este canal de distribución en Colombia tiene un panorama prometedor ya que según (Portafolio, 2018) “Colombia se constituye en el tercer país con la mayor potencialidad de crecimiento de las franquicias en el mundo”.

“Mochi Mochi Ice Cream” produce sus propios helados y esto les ha permitido innovar en sabores muy colombianos como lulo y maracuyá, además han creado mezclas y sabores exóticos, “Mochi Mochi Ice Cream” ofrece nuevas propuestas fácil y rápidamente.

La creación de la marca gráfica fue realizada por una empresa de diseño, sin embargo, no pudieron seguir invirtiendo dinero para la gestión de sus comunicaciones y hoy en día Sofía también se dedica al manejo de las redes sociales de “Mochi Mochi Ice Cream” y la gestión del contenido de su sitio web.

Sin embargo, en el primer semestre de 2019, un grupo de estudiantes de Mercadología de la Universidad Central realizó un proyecto de intervención con esta empresa, enfocada en apoyar los avances logrados en sus redes sociales, así como en el diseño y puesta en marcha de su página web como parte de un ecosistema digital a la medida que se

alineara con los objetivos del negocio y que permitiera ampliar el alcance y divulgación de la propuesta de valor de la empresa; este proyecto surge del diagnóstico realizado previamente, que permitió detectar las falencias que se presentaban específicamente en el ámbito de la comunicación de marketing, sobre todo en el ámbito digital. “Mochi Mochi Ice Cream” también reconoció la necesidad de implementar procesos de marketing digital porque era consciente de la relevancia de los nuevos medios para dar a conocer, posicionar y aumentar las ventas de cualquier marca o empresa en la actualidad, como lo plantea el (Observatorio de eCommerce, 2018) en su Informe We Are Social de ese mismo año.

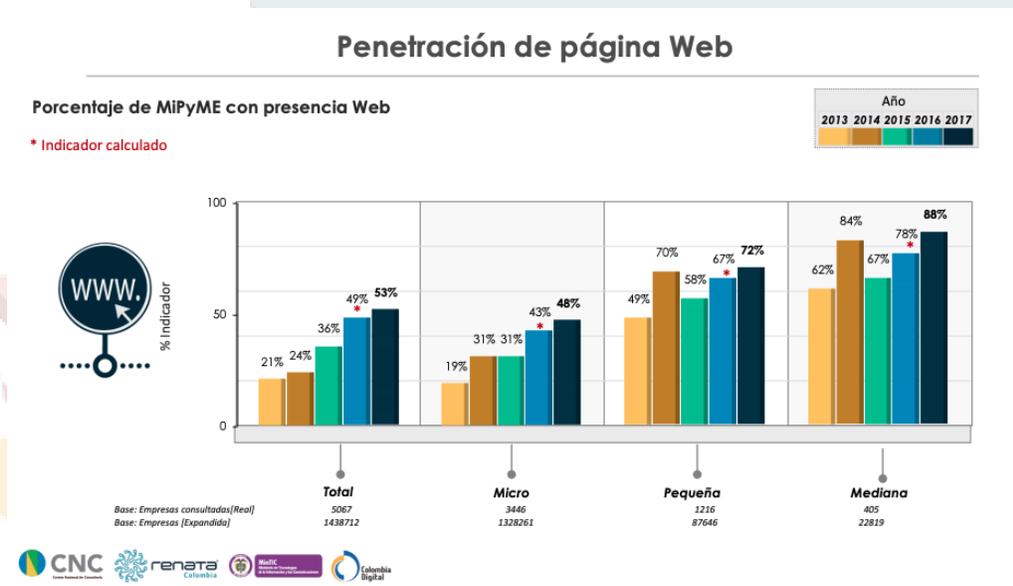


Figura 1. Porcentaje de penetración de las MiPyME en Colombia entre 2013 y 2017 (Comunicaciones, 2018)

Penetración redes sociales

Porcentaje de MiPyME en redes sociales.

* Indicador calculado

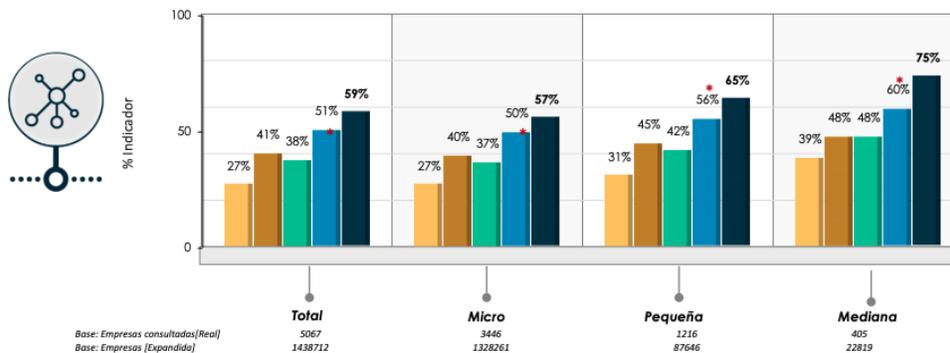


Figura 1. Porcentaje de penetración de las MiPyME en Colombia entre 2013 y 2017 (Comunicaciones, 2018)

En Colombia los medios digitales han aumentado su penetración de manera permanente tanto en desarrollos y presencia web (Figura 1), como en su presencia en redes sociales (Figura 2) (Comunicaciones, 2018), las emprendedoras, fundadoras de “Mochi Mochi Ice Cream” lo entendieron y se preocuparon al encontrar posibilidades de quedarse rezagadas en el proceso.

Comercio, oferta de productos y competencia.

Respecto al entorno competitivo en el que se encuentra “Mochi Mochi Ice Cream”, se estudian tres categorías: la competencia directa, indirecta y sustituta. “Mochi Mochi Ice Cream” es la única empresa que ofrece este producto en gran variedad de sabores y originalidad. Existe una competencia que no llega a ser directa, pero vende el producto, la empresa GLOBAL GOURMET, que ofrece “Mochis” en dos sabores diferentes. Son productos importados. Dentro de los competidores indirectos de “Mochi Mochi Ice Cream” el más destacado es la empresa SELVA NEVADA, dada su cercanía al local de “Mochi Mochi Ice Cream” que se encuentra en el sector de la calle 90, al norte de la ciudad. El portafolio de productos de esta empresa es principalmente helado artesanal con sabores

locales, los precios están dentro del mismo rango de “Mochi Mochi Ice Cream” y también presentan diferentes sabores y la estética interiorista y de marca es similar.

Dentro de la competencia sustituta se encuentran marcas reconocidas que venden helados de características más familiares y cotidianas, como las heladerías COLOMBINA, CREAM HELADO y otras empresas similares, que cuentan con un músculo financiero mucho mayor y capacidad productiva mucho más alta; sus productos manejan canales de distribución diferentes, como tienda a tienda, grandes superficies y puntos propios. Cabe anotar que en general, dentro de la competencia sustituta ninguna de estas vende el mismo producto que “Mochi Mochi Ice Cream” pero el consumidor prefiere estas marcas por su reconocimiento, precios más asequibles y mayor cantidad del producto en sus diferentes presentaciones o porque tienen diferentes puntos de venta lo que hace que el producto ofrecido llegue a una mayor cantidad de personas.

Sofía Mallarino comenta:

Competencia hay, no vamos a decir que no hay, pero no hay competencia directa como tal. Es una innovación, un producto colombiano que no tiene par. Puedes encontrar Mochis en una tienda que se llama HIPERMART y los venden en una cajita, los importan desde China y te los venden, pero es un concepto diferente, porque primero solo tienes la cajita y te la vas a llevar a la casa.

Como competencia también creo que serían las heladerías, como ORSO, que cuenta con un portafolio de helados artesanales, podríamos incluir otros como CREPES AND WAFFLES, pero es otro estilo de heladería.

Situación particular de Mochi Mochi

Un postre “Mochi Mochi” tiene un concepto único, ha gustado mucho en un amplio segmento de consumidores a lo largo de su trayectoria de dos años en el mercado, por esta razón surgió la idea de franquiciar, sin embargo esto se ha convertido en un reto “Mochi Mochi Ice Cream” ya que se han encontrado con que la manipulación y el almacenamiento del producto no es realizado en condiciones óptimas para la buena conservación de este; experiencias como el no tener un congelador destinado

únicamente a los 'Mochis', sino compartido con otros productos que pueden contaminar o hacer que la temperatura varíe y cambie drásticamente la textura y consistencia del producto hacen que alianzas muy atractivas con marcas grandes y prometedoras no hayan funcionado. Estas alianzas se han emprendido, sin embargo, la incorrecta manipulación del producto ha provocado que el postre sea alterado en su sabor y características.

Retos actuales.

"Mochi Mochi Ice Cream" desde su nacimiento ha tenido muy en cuenta los aspectos funcionales y estéticos que rodean al producto y al servicio, el branding realmente ha sido considerado de manera responsable y honesta, como un elemento transversal a todas las acciones y manifestaciones del modelo de negocio. Los procesos de almacenamiento, manipulación, presentación del producto a los clientes y elementos de empaque y exhibición han sido relevantes siempre. Esto gracias al interés de las dos hermanas y a la influencia del diseño industrial, profesión de María, quien ha liderado este aspecto desde el inicio.

De esta manera, y pensando en procesos análogos y sensoriales como los empaques, piensan también en buscar aportes desde la academia para el diseño de las cajas, que son muy importantes en la presentación de los Mochis, dice Sofía que lo que ella espera es "que tengan un concepto ojala único, diferente y contratarlos para que diseñen nuestras cinco cajas, pues, cinco patrones, que permitan que la gente esté involucrada y así podamos como tener algo interesante siempre".

Otro desafío que se les ha presentado es el pago en línea, con el que no se cuenta todavía, aunque es un tema de interés. El problema que implica el pago en línea es que regularmente se hace cuando se solicita un domicilio o hay que enviar el producto lejos de la planta o el punto de venta. "Lo que pasa es que con un producto tan delicado como el helado y además el helado en la forma que tenemos que son las bolitas, si tu no lo tienes en buen estado se espicha, se derrama y entonces es difícil la parte del envío", menciona Sofía. Transportar el producto se convierte en un riesgo y eso ha hecho que el pago en línea no sea contemplado para el corto plazo. Mucho menos el transporte del producto a otras ciudades.

Un reto muy grande de Mochi es que, si tú lo tienes en buen estado es un producto supremamente sencillo de manejar. Si tú no lo manejas a una temperatura adecuada se daña muy rápido y eso es algo que nos ha costado, educar al consumidor y a nuestros clientes grandes también porque la gente llega a su congelador y de pronto tiene un congelador pequeño, abre y cierra, abre y cierra y lo que pasa es que sube y baja la temperatura del helado y el helado va a sufrir un poco pero lo que más sufre es la parte de afuera, cambia completamente las características, ese es el mayor reto que tenemos, comenta Sofía.

Siguiendo con esta constante necesidad de enriquecer su producto y en segunda instancia de aprovechar los beneficios del entusiasmo de los estudiantes y el acompañamiento permanente y experto de los docentes en las universidades, “Mochi Mochi Ice Cream” decide en este caso, trabajar con estudiantes para resolver sus problemas de comunicación digital, que son, en el momento de iniciar el ejercicio, una piedra en el zapato. A este reto nos dedicamos durante un semestre.

METODOLOGIA, PRINCIPIOS Y DESARROLLO

“No podemos quedarnos atrás”

A “Mochi Mochi Ice Cream” le preocupa no lograr “conectar” con su audiencia, saben que les va “bien” en redes, pero quieren establecer un vínculo con la comunidad que han ido gestando. Les interesa hacer las cosas bien, emotiva y comercialmente. Les preocupa que las vean solamente como “gente que publica y ya” y que su audiencia no les tome en serio como proveedores de una linda experiencia. En relación a ello, según palabras de Kotler, Kartajaya y Setiawan, se justifica su preocupación:

(Kotler, Kartajaya, & Setiawan I, 2013)

El social media marketing (marketing 2.0) surge en la actual era de la información, basada en las tecnologías de la información. La tarea del marketing ya no es tan sencilla. Los compradores de hoy están bien documentados y pueden comprar fácilmente diversas ofertas de productos similares. Es el consumidor quien define el valor del producto. Las preferencias de los consumidores difieren mucho de unos a otros. La empresa debe segmentar el mercado y desarrollar un producto

superior para un segmento objetivo específico dentro del mercado. La regla de oro de: el cliente manda, funciona bien para casi todas las empresas. (2013)

Como se planteó en líneas anteriores, las empresarias, conscientes de la importancia de los procesos de comunicación mediados por TIC e internet, deciden implementar estrategias de marketing digital para ser consecuentes con la innovación y personalidad que están empezando a forjar con su producto. Justamente esa es la oportunidad que encontró el equipo de trabajo de estudiantes, iniciando un ejercicio que representaría un riesgo para “Mochi Mochi Ice Cream”, pero que entendiendo la trayectoria y experiencia del Departamento de Mercadología de la Universidad Central en este tipo de proyectos de intervención, se firma el acuerdo, se establecen las condiciones y se inició el proceso de diagnóstico específico, planeación e intervención, que finalizaría con la ejecución de una estrategia de marketing digital que pudiese ser replicada y mantenida en el tiempo por las empresarias al finalizar el periodo académico.

Bajo este contexto el principal reto que se trabajó desde la Universidad Central y su Departamento de Mercadología consistió en acompañar al grupo de estudiantes en cada decisión que tomaran, basadas en los conceptos aprendidos en el aula y acordados con las clientas. Resolver dudas técnicas que surgieran en el camino y prepararlas para negociar, debatir y lograr acuerdos con los clientes, como sucede en el entorno laboral real.

Involucrar herramientas de diagnóstico como análisis DOFA, matriz PESTEL o la metodología CANVAS para dibujar modelos de negocio, permitieron desarrollar un diagnóstico claro y concreto, que dejó sobre la mesa los objetivos empresariales y del grupo de estudiantes:

- Visibilizar un producto innovador creado por mujeres colombianas emprendedoras,
- Posicionar a “Mochi Mochi Ice Cream” como una gran alternativa de postre, diferente e innovadora para compartir con la pareja, familia o amigos. Sin una

particularidad en la edad o género, dirigida a personas con ganas de probar nuevos productos en formatos diferentes, pero con sabores muy cercanos.

- Identificar clientes potenciales, reconocer a los actuales y buscar interesados en ampliar el alcance empresarial de “Mochi Mochi Ice Cream” a través de la adquisición de su franquicia.
- Los anteriores, sumados a los objetivos regulares de una estrategia de promoción digital, más vinculada a la generación o aumento de tráfico, interacciones y conversiones.

Posteriormente se desarrolló la planeación de la estrategia de contenidos y se puso en marcha. El contenido fue creado, curado, puesto a circular, calibrado y monitoreado permanentemente a lo largo de los casi 3 meses de duración del proceso.

“Mochi Mochi Ice Cream” y un equipo de tres entusiastas estudiantes

En principio, y antes de iniciar el proceso, el grupo de estudiantes realizó visitas y reuniones presenciales con “Mochi Mochi Ice Cream”, para entablar una relación cercana con el equipo de la empresa, presentarse e instalarse como el equipo digital de estrategia, de acuerdo como lo sugiere Norberto Chaves en los procesos similares que se realizan para intervenciones relacionadas con comunicación corporativa y branding, en sus fases iniciales (Chaves, 2007) relacionarse con los empleados y empezar a entender los requerimientos que se presentaban desde la mirada de una administradora de empresas y de una diseñadora industrial; aproximarse al concepto de lo digital, a la propuesta que las estudiantes desarrollarían de la mano con ellas y de cuáles serían los resultados esperados.

El segundo objetivo que estos primeros encuentros pretendía cumplir era el de hacer el levantamiento de información pertinente a la empresa y a los objetivos de negocio que se estuvieran buscando, para así poder establecer un diagnóstico claro que permitiera desarrollar un plan coherente y una ejecución efectiva y sensata. Para ello, las estudiantes hicieron previamente una serie de consultas en internet que les permitieran conocer a la empresa y prepararse para la reunión inicial –de briefing-; consultas a través

de diferentes motores de búsqueda (Google, Bing, Yahoo), redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram y otras) y otras plataformas que permitieran al grupo de trabajo entender cuál era la presencia actual –de ese momento- de “Mochi Mochi Ice Cream”.

Establecer las características de esta presencia digital permitió a los estudiantes entender las actuaciones y maneras de comunicar que la empresa ha usado, así como las relaciones que ha logrado establecer con su audiencia –cuando hubiese evidencia de ello-.

Se evaluó cada red social en cuanto al contenido, interacciones y compromiso de los usuarios (engagement) y reconocimiento (awareness) de la marca. Para aquel momento, contaba con dos perfiles de empresa en redes sociales (Facebook e Instagram) y ninguna página web. En ambas redes se publicaba exactamente el mismo contenido y manejaban calidades bastante pertinentes en cuanto a texto e imágenes. Los resultados que entregaban las redes a las empresarias eran “interesantes”, pero no eran contundentes, dado que solamente se concentraban en interacciones de tipo ‘share’, ‘like’ y ‘comment’ (compartir, me gusta y comentarios), pero como tal no representaban mucho para el negocio. Esta es una situación frecuente entre los empresarios, como se puede ver en la Infografía de McKinsey Global Institute del 2013, retomada por TICbeat, donde: “Los CEO’s de las compañías, afirman (al menos así lo hace un 72%) que los responsables de marketing piden cada año más presupuesto para sus acciones, pero no saben explicar bien cuál será el ROMI (return on marketing investment) de estas, ni cómo harán que crezcan los ingresos de la compañía (...) El 80% de las compañías no miden el ROI de su estrategia en social media” (TICbeat, 2013).

Se plantea la necesidad de fortalecer el trabajo de redes sociales, dado que “las redes sociales son una buena opción para conseguir visibilidad y cobertura” (CCB, 2017). Pero para ello, deben ser tenidos en cuenta parámetros estratégicos de *Social Commerce*, dentro de los cuales se debe contemplar la variedad de contenidos y el establecimiento de una adecuada relación con los clientes. Para el caso “Mochi Mochi

Ice Cream”, de acuerdo con la experiencia previa y la respuesta de la audiencia, el marketing en social media podría convertirse en una “excelente forma de alcanzar a los consumidores en los lugares donde «viven online», gracias al potencial de los social media para lograr el customer engagement mediante técnicas como la segmentación, la viralidad y la personalización de los mensajes” (Marketing, 2016).

Se considera pertinente dentro del proceso destacar también el convenio existente con la empresa de envíos “Rappi”, como otro canal de distribución eficiente y funcional. El sector del Food Delivery ha presentado crecimiento constante en los últimos años en penetración y ventas (Netquest, 2018) y representa una interesante oportunidad. Mochi Mochi aún no se decide a trabajar pagos en línea porque es consciente de que la logística de transporte, como se mencionó anteriormente, aún es uno de los más grandes desafíos por superar, para mantener las calidades –textura, sabor y consistencia- de los Mochis.

Conocer el equipo de trabajo, las instalaciones de la planta y los puntos de venta, permitió iniciar una relación de trabajo con metas comunes que dieran la oportunidad al negocio de ser más conocido, de entender a su audiencia, y de mejorar la relación con ella.

El plan estratégico: La solución

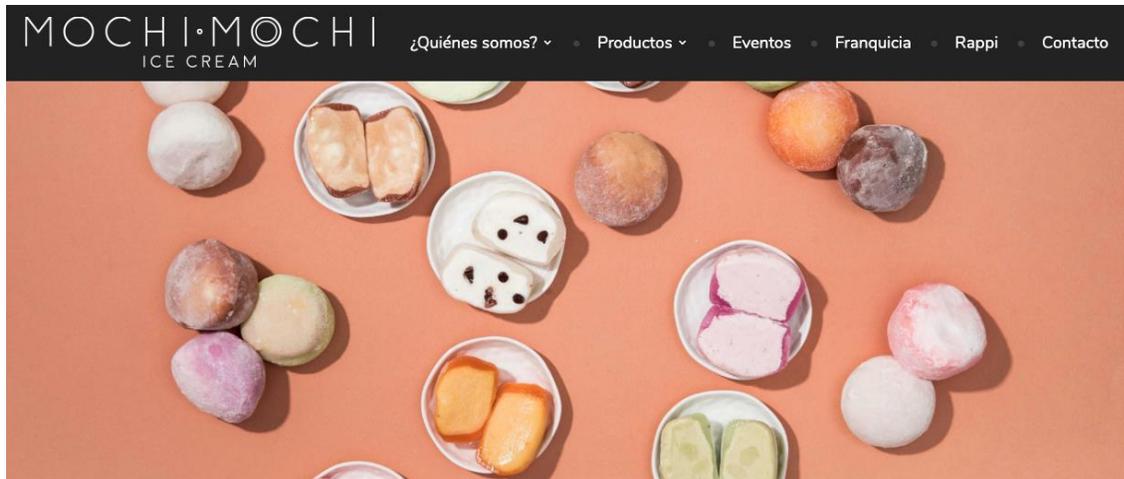
Con la información compilada previamente y la que las emprendedoras facilitaron, se inició el proceso de planeación estratégica, un desarrollo que permitiera lograr más visibilidad, captación de leads (clientes potenciales) y fidelización de los clientes actuales. Lo anterior, mediante la articulación de los canales actuales y la adición de uno nuevo - sitio web- al ecosistema ya existente, así como la suma de algunas acciones de comunicación, como formularios de contacto, servicio al cliente y envíos de mailing, que resultan ser medios bastante efectivos para favorecer la toma de decisión de compra y, en el caso de la industria de alimentos y restaurantes, muestra una tasa de conversión significativa, ocupando el tercer lugar según datos compartidos con investigaciones en

Latinoamérica y Europa realizadas por la plataforma de envíos masivos de correo electrónico “Doppler” (FromDoppler, 2017).

A través de los dos motores de búsqueda más usados, Google y Bing, se detecta presencia de la empresa en medios no controlados, como directorios gratuitos, portales y redes sociales como Foursquare, en las cuales son los usuarios quienes, en principio, crean ubicaciones y sitios.

La estrategia de contenidos a desarrollar debería lograr transversalmente a la difusión de productos y servicios, presentar a la audiencia las características particulares y únicas del producto, así como las oportunidades que brindaba a los inversionistas interesados en adquirir una franquicia. El ecosistema digital estaría integrado por un sitio web con hosting y dominio propios -para lo cual el cliente realizaría una inversión de cerca de U\$ 70-, correos electrónicos con dicho dominio, también mediante el uso de plataformas de tipo freemium (con servicios gratuitos y otros añadidos de paga, en caso de que se requieran), redes sociales que se gestionarían de manera sincrónica y conectada con las publicaciones del sitio web, envíos de boletines a bases de datos adquiridas en el proceso y una serie de elementos análogos que permitirían vincular lo offline con lo online.

Para el desarrollo del sitio web se realizó el mapa de navegación de manera colaborativa a través de ‘paper shots’ en el aula de clase, para estructurar el soporte de comunicación más importante del ecosistema, y que se alimentaría de contenido en diversos formatos de texto, imagen y video.



Fotografía 3: Sitio web Mochi Mochi. Recuperado de <http://www.mochimochiicecream.com>

De la mano con la creación y gestión de los otros elementos de este ecosistema que permitiría cumplir el principal objetivo, se establecieron las correspondientes metas e indicadores de seguimiento cuantitativo y cualitativo, mediados por TIC y sus múltiples herramientas de gestión de contenidos web y medios sociales.

En este punto, se establecieron rutinas de publicación, parillas de contenidos, monitoreo constante y respuesta a interacciones encontradas, conforme se iban presentando. Se estableció un protocolo de gestión de clientes y un flujograma de interacciones, como se observa en la figura 3. todo lo anterior, teniendo en cuenta las características específicas del cliente, sus grupos objetivo, su portafolio de productos y servicios, así como los objetivos de marketing que fueron planteados.

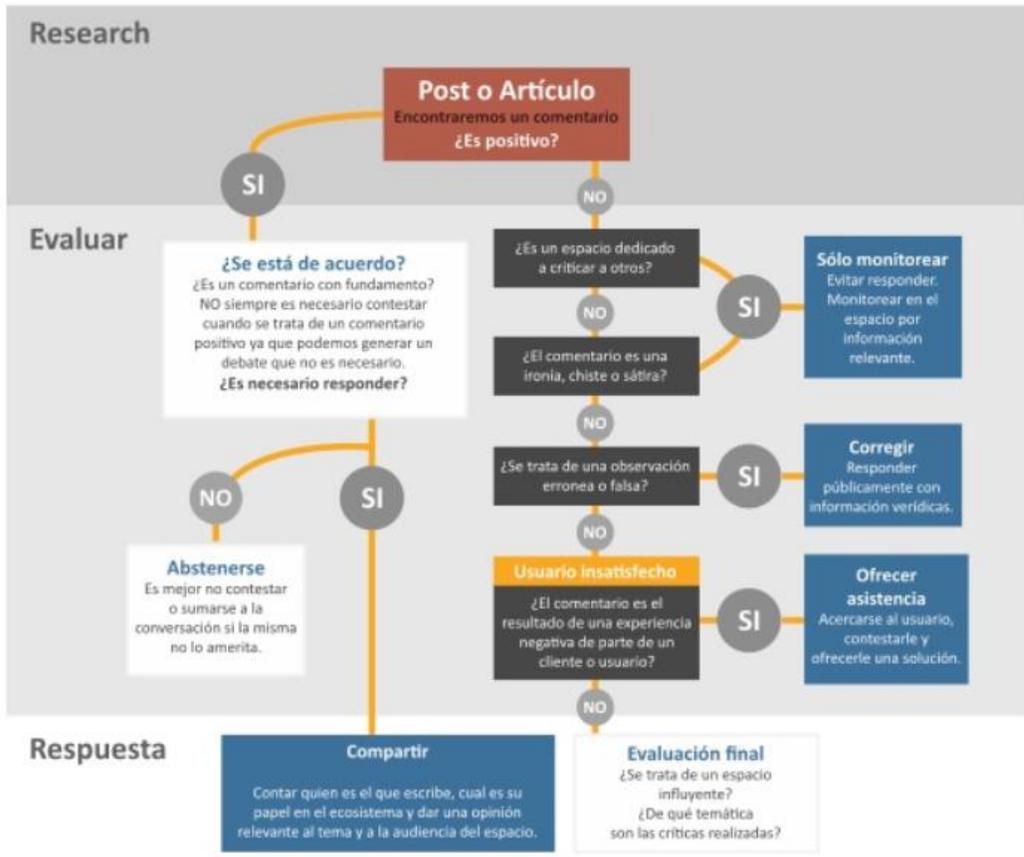


Figura 3. Flujograma de gestión de comentarios en redes sociales. Fuente Propia

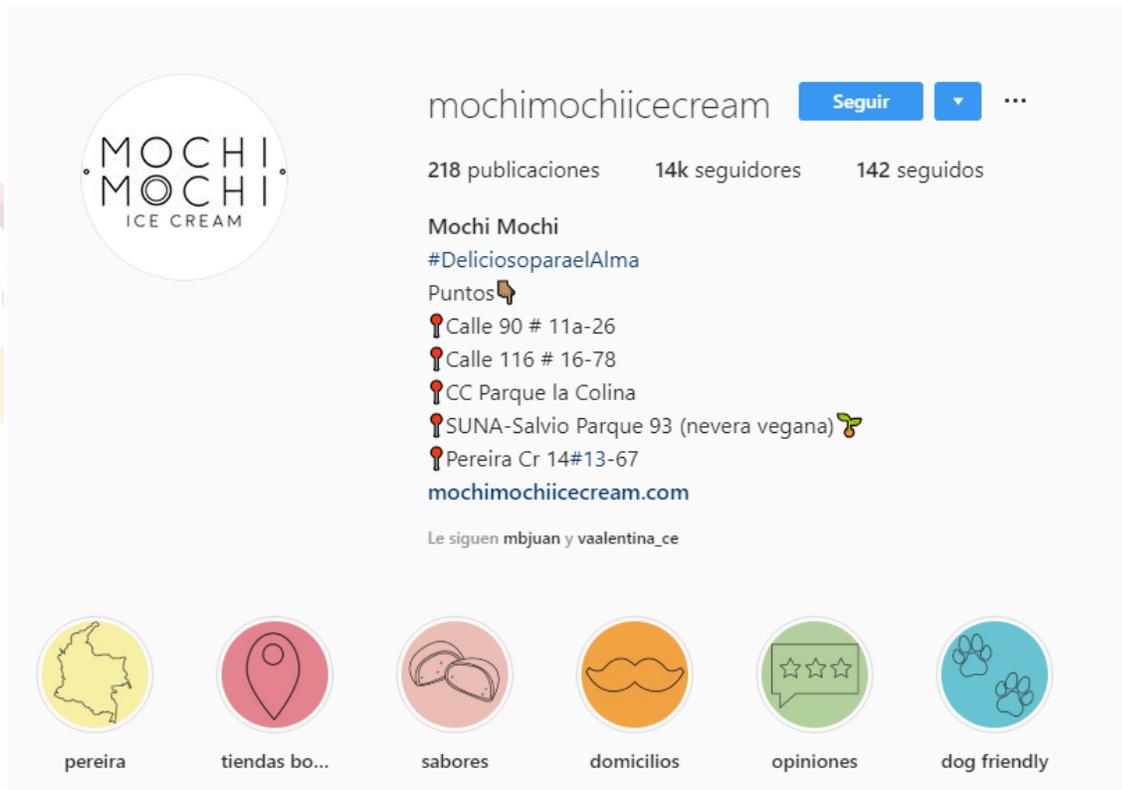
Las estudiantes, junto con las empresarias, establecieron categorías temáticas para las publicaciones, coherentes y pertinentes con los objetivos y generaron contenidos propios en formatos diversos (fotografías, infografías, audiovisuales, etc.) y los difundieron a través del sitio web y las redes sociales. Una muestra de ello, es la imagen usada como imagen de perfil en la fan page de Facebook, creada por las estudiantes (Fotografía 4).



Fotografía 4: Fan Page Mochi Mochi.

También curaron información obtenida de otras fuentes y pusieron ese contenido, de diferentes formatos y categorías temáticas, a circular por los diferentes canales, teniendo en cuenta los resultados que se iban obteniendo conforme pasaba el tiempo.

Se produjeron, curaron, circularon y calibraron contenidos durante tres meses de manera sincronizada a través del ecosistema completo, desarrollando a cabalidad las tareas que implica el embudo de conversión. De todos estos procesos de circulación de información, de interacción y de monitoreo del comportamiento de los canales digitales, se obtienen datos cuantitativos y cualitativos que permiten medir la efectividad del proceso y sus repercusiones en relación con los objetivos establecidos.



Fotografía 5: Perfil de Instagram de Mochi Mochi.

Gracias a esta información estadística y de monitoreo, que incluye también el relacionamiento con los usuarios (la audiencia que mira las publicaciones y las contesta, pregunta e interactúa), se obtienen resultados durante el primer mes, así:

Según lo observado en el comportamiento del sitio mediante Google Analytics, se identifican como páginas de visita frecuente la página de inicio, a páginas relacionadas con el portafolio y los servicios adicionales (Figura 4). El contenido relacionado con la franquicia también es uno de los más visitados.

Título de la página	Número de visitas a páginas	% Número de visitas a páginas
1. MochiMochiicecream – Mochi Mochi ice cream #DeliciosoParaElAlma	1.182	48,50 %
2. Sabores – MochiMochiicecream	238	9,77 %
3. Productos – MochiMochiicecream	174	7,14 %
4. Franquicia – MochiMochiicecream	161	6,61 %
5. Rappi – MochiMochiicecream	152	6,24 %
6. Sabor del mes – MochiMochiicecream	148	6,07 %
7. Gift Box – MochiMochiicecream	101	4,14 %
8. Contacto – MochiMochiicecream	77	3,16 %
9. Origen del mochi – MochiMochiicecream	61	2,50 %
10. ¿Quiénes somos? – MochiMochiicecream	46	1,89 %

Durante el primer mes se presentan visitas de 876 usuarios, picos de hasta 127 visitas a páginas del sitio web (Figura 5.)

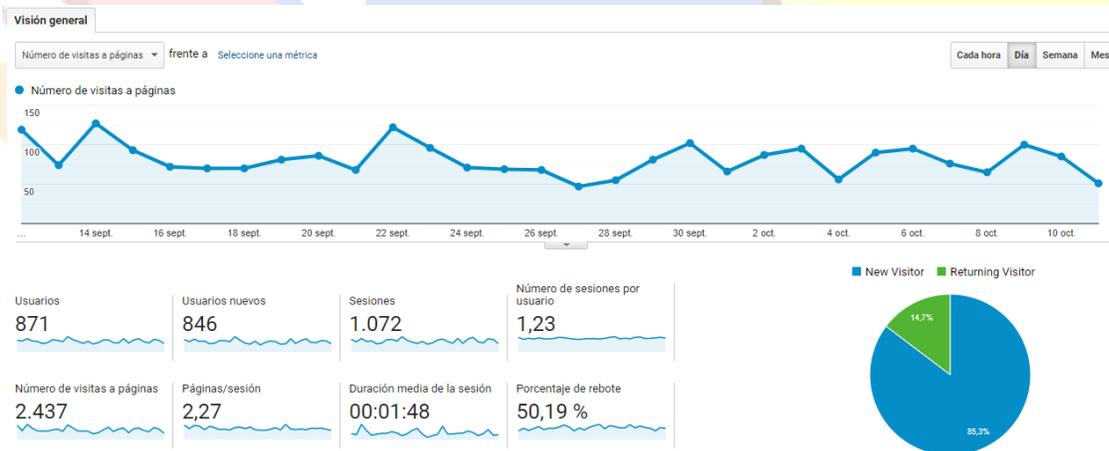


Figura 5. Visitas a página web, resultados primer mes. Fuente: Google Analytics

Gracias a las gráficas de flujo de comportamiento de los usuarios se puede establecer que ellos no solamente ingresan al sitio web, sino que ya empiezan a tener hasta doce interacciones de navegación interna en el sitio web, antes de abandonarla (Figura 6)

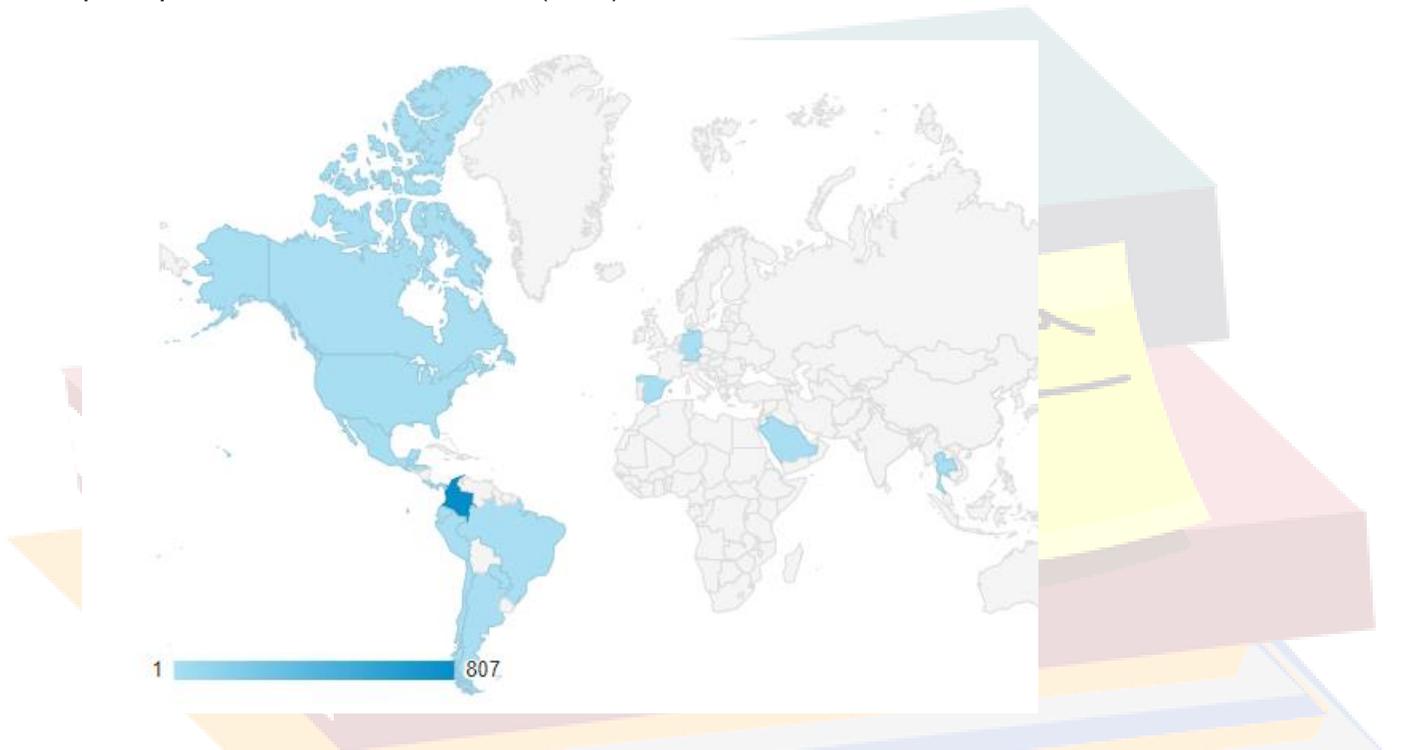
DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT



Figura 6.

Flujo de comportamiento de usuarios. Fuente: Google Analytics

Durante el primer mes se identifican 87 usuarios como visitantes del sitio web, principalmente desde Colombia (97%).



Bogotá es la ciudad con mayor cantidad de usuarios (74) y su interacción en la página es de 91,72%, también se observan usuarios de Cali, New York, Barranquilla, Medellín, Villavicencio, Barranquilla, Columbus y La Calera.

Se presentan ingresos al sitio web por vía directa (digitando la URL en el cajón de direcciones) con el 57.95%, en segundo lugar como fuente de ingreso está el canal social (Redes sociales) con el 29.55% con Facebook como red principal y por último está la *búsqueda orgánica* con un porcentaje del 12.50%, lo cual da cuenta del trabajo SEO realizado (Figura 7).

Fuentes principales

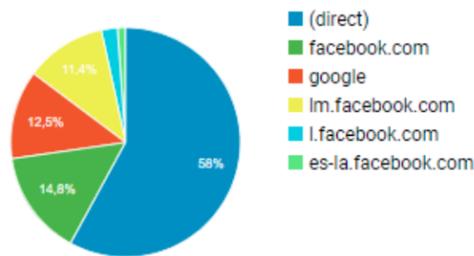


Figura 7 Fuentes de ingreso al sitio web. Fuente: Google Analytics

En la entrada de contenido diseñada para franquicia se encuentra el formulario de contacto. El 21 de septiembre se recibió el primer mensaje por parte de una mujer, interesada en unirse a “Mochi Mochi Ice Cream” como franquiciante. El 23 de septiembre se registró el segundo usuario interesado también por la franquicia (Figura 8).

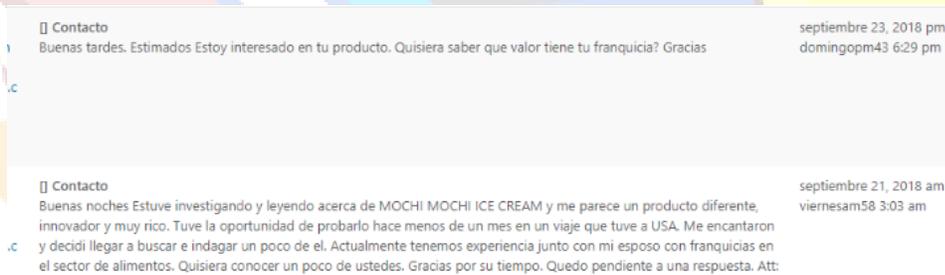


Figura 8 Mensajes de interesados en la franquicia. Fuente: Wordpress

Los resultados dan la pauta para realizar ajustes y optimizar el proceso para el segundo mes de trabajo digital, siempre trabajando y socializando resultados a las clientes. Se cruzaron datos estadísticos del sitio web con los de Facebook, Instagram y Youtube.

Para el segundo mes se agregó al ecosistema digital otro canal de comunicación a los ya existentes: Envíos de boletines a la base de datos de clientes (Figura 9). Dicho boletín contenía información general de la marca y una promoción que incluía una actividad de activación de los usuarios.



Figura 9 Boletín digital promocional enviado mediante Mailchimp. Fuente: Mailchimp

De los resultados obtenidos gracias al envío de dos boletines vía mailing (figura 10), se recoge nueva información de comportamiento, se evalúa la pertinencia de ese canal y se cruza dicha información con los resultados web y los de redes sociales, con el fin de establecer conclusiones globales y particulares en relación con los roles de los medios.



Figura 10 Estadísticas de apertura y clics de envíos de mailing. Fuente: Mailchimp

Los resultados del segundo mes, son ya más orgánicos que los del primer mes, debido a que durante este primer periodo las estudiantes ingresaban permanentemente a crear y

cargar contenidos, a pulir detalles y a verificar el funcionamiento del sitio, pero en el segundo mes, ya la audiencia era más orgánica. Se presenta un incremento a 769 visitas en el mes y se presentan contactos a través del formulario que se presentan en las figuras 11 y 12, de las que se retiran datos privados de dichos usuarios, dadas las características de confidencialidad de los mismos. Estas tablas contienen información sobre el ROI social que se logra y sobre los interesados en formar parte de la franquicia y del monto en dinero que estarían dispuestos a invertir, desde \$70.000.000 (U\$ 28.000 aprox.) hasta \$90.000.000 (U\$ 36.000 aprox). Uno de los interesados consolidó el negocio ya finalizado el semestre académico.

Página	Nombre	Correo	País/Ciudad
Contacto	Victor		Bogotá
	María		Cali

Figura

11. Instrumento de seguimiento a usuarios. Fuente: Google Drive de trabajo.

Página	Nombre	Edad	Correo	País/Ciudad	Inversión de 70.000.000 a 90.000.000
Franquicia	Ana	25		Bogotá	No
	Karlz	43		México	Sí
	Juliana	31	-	Popayan	Sí
	Edwin	25	-	Bogotá	No

Figura

12. Instrumento de seguimiento a usuarios. Fuente: Google Drive de trabajo.

Finalmente, en la socialización de resultados del segundo mes, se concluye que en términos generales se cumple con los objetivos planteados en el apartado de metodología, en términos de visibilidad y tráfico en el sitio, interacciones de la audiencia con los contenidos publicados, que logran generar interés y compromiso por parte de la audiencia, que se empieza a comportar como una comunidad que responde con cierta frecuencia, que se relaciona y comprende los contenidos presentados.



Fotografía 4: Testimonio de Sofía Mallarino e imágenes de la socialización final de resultados. Fuente propia

Uno de los resultados más significativos fue que tres interesados en el tema de la franquicia diligenciaron los formularios diseñados para ese fin, y con el tiempo, ya después de finalizado el proceso académico, se consolidó la primera franquicia de “Mochi Mochi Ice Cream” fuera de Bogotá, en la ciudad capital del departamento de Risaralda, Pereira.

CONCLUSIONES DE LAS SOLUCIONES IMPLANTADAS

La implementación de un ecosistema digital permitió a los diferentes actores en el proceso, entender que:

- Los procesos digitales pueden fortalecer la presencia de negocios como “Mochi Mochi Ice Cream”. No solamente en el proceso de divulgación, sino como herramientas de captura de información y conocimiento de su comunidad, aprovechando las bondades de internet.
- El trabajo de marketing de contenidos puede favorecer la generación de tráfico y visitas en los diferentes canales digitales.

- La conexión y trabajo sincronizado entre las redes sociales, el sitio web y los demás recursos de web, permitieron dar una presencia significativa a la empresa en internet, permitiéndole un mayor alcance como negocio.

Desde la opinión del cliente:

- “Las niñas cayeron como anillo al dedo, me encantó, es que son súper chéveres, súper pilas y entonces cuando me dijeron todo ese proyecto, ¡listo de una!, me empezaron a proponer muchas cosas de cómo manejar la página, qué debería tener, por ejemplo, lo que les dije el tema de la franquicia en la página, pero ellas me dieron una idea que me pareció excelente”
- “Lo que más destacaría son sus buenas ideas y también su disciplina, me parece que fueron muy juiciosas en como manejaron el proyecto, fueron muy claras en decirme qué era o qué iban a hacer, me explicaron que cada entrega tenían que agregar una cosa más, hicieron un video increíble, me gustó mucho. Son tres niñas muy pilas, muy claras, cualquier cambio si quería lo hacían sin problema. Todo era con aprobación que eso también me encanta, te gustaría que lo hiciéramos así [..], fue un proceso de verdad muy bueno, muy tranquilo.



Fotografía 5: Clientas y equipo de trabajo del Departamento de Mercadología de la Universidad Central

- **PREGUNTAS DETONANTES**

¿Cómo se puede establecer una relación provechosa y bidireccional academia – emprendimiento?

¿De qué manera se debe abordar un proceso digital y ganar la confianza de dos emprendedoras, al iniciar un proceso de trabajo con estudiantes?

¿Qué provecho pueden sacar, tanto las estudiantes como las emprendedoras, de este proceso de consultoría e innovación en TIC?

¿De qué manera un proceso de marketing digital puede apoyar no solamente la comunicación institucional de una empresa, sino sus objetivos de negocio?

Como testimonio del proceso, se realizó un video con Sofía y María Mallarino, para documentar su percepción sobre el proceso.

Un agradecimiento muy especial a las estudiantes Valentina Cardozo Espejo, Carolina García Lamprea y Camila Salcedo Dueñas, quienes, de manera disciplinada y muy responsable, llevaron a cabo este proceso. Se apropiaron de su rol profesional y lo desempeñaron con sensatez y entereza.

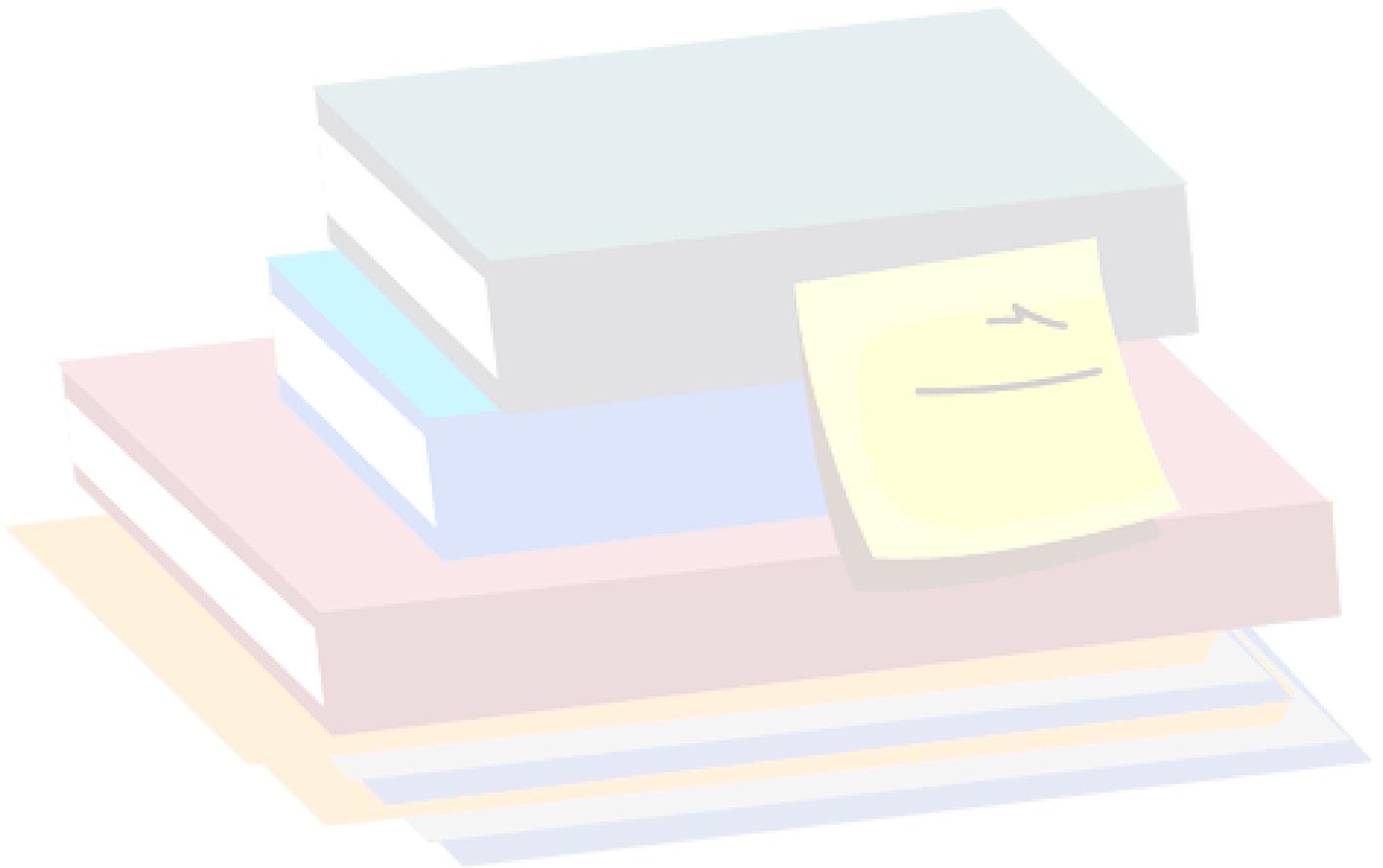
Referencias

- La República. (4 de marzo de 2019). *Un colombiano gastó \$29.128 en helados durante el último año, según Euromonitor*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/un-colombiano-gasto-29128-en-helados-durante-el-ultimo-ano-2835187>
- Portafolio. (8 de julio de 2018). Colombia, tercer mercado mundial para franquicias. *Portafolio*. Recuperado el 12 de septiembre de 2019, de <https://www.portafolio.co/negocios/colombia-tercer-mercado-mundial-para-franquicias-518854>
- Informe We Are Social 2018. (2018). *El Observatorio eCommerce*. Recuperado el 12 de septiembre de 2019, de <https://www.observatorioecommerce.com.co/estadisticas-marketing-digital-colombia-2018/>
- CCB. (01 de 09 de 2017). *La era digital y los nuevos canales de venta*. Recuperado el 12 de 09 de 2019, de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortalezca-su-empresa/2017/Septiembre/La-era-digital-y-los-nuevos-canales-de-venta>
- Netquest. (01 de 04 de 2018). *Report Netrica Industria Master*. Recuperado el 12 de 09 de 2019, de Cámara Colombiana de comercio Electrónico: https://www.ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/Report_Netrica_Industria_Master.pdf
- FromDoppler. (01 de 10 de 2017). *Promedio de Conversiones por Industria*. Obtenido de Doppler: <https://www.fromdoppler.com/benchmarks/>
- marketing, L. e. (28 de 01 de 2016). *La expansión de las redes sociales. Un reto para la gestión de marketing*. Obtenido de Depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/82850/la_expansion_de_las_redes_sociales_un_reto_para_la_gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comunicaciones, C. d. (2018). *MinTIC*. Obtenido de MinTIC Colombia: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-56356_recurso_1.pdf
- Chaves, N. (2007). *La Imagen Corporativa*. Barcelona.
- Portafolio. (13 de febrero de 2019). Helados: una industria que seduce a grandes y chicos. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/helados-una-industria-que-seduca-a-grandes-y-chicos-526211>
- Moral Moral, M., & Fernandez Alles, M. T. (1 de mayo de 2012). Entelequia. *Revista Interdisciplinar. Nuevas Tendencias del Marketing: EL Marketing Experiencial(14)*, 237-251. España. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Maria_Teresa_Alles/publication/243056539_El_marketin_g_experiencial_antecedentes_y_estado_actual_de_la_investigacion/links/0deec538359e2019a3000000.pdf

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

TICbeat. (2013). *Por qué 'Big Data' es Importante para el Mundo del Marketing*. Obtenido de TICbeat:
<http://bigdata.ticbeat.com/por-que-big-data-es-importante-para-el-mundo-del-marketing/>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan I. (2013). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: LID Editorial Empresarial.



CAPÍTULO 5

EL DESAFÍO PARA EXPORTAR MODA

COLOMBIANA AL MUNDO

Mónica Eugenia Peñalosa Otero. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Profesor-Investigador Asociado II. Colombia.

monica.penalosa@utadeo.edu.co

Diana María López Celis. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Profesor-

Investigador Asociado II. Colombia. diana.lopez@utadeo.edu.co

RESUMEN

Este documento presenta una contextualización a través de fuentes secundarias, y un análisis con estudio de caso para explorar el proceso de internacionalización de las Mipymes del subsector de confección de ropa en la ciudad de Bogotá.

Con el análisis de fuentes secundarias, se identificó el bajo conocimiento que existe en el sector para una mayor comprensión de su dinámica en general y más específicamente en sus procesos al buscar mercados extranjeros; por otra parte, se encontró que es un trabajo que se realiza más de forma individual; es decir, más por iniciativa propia que como agremiaciones o con apoyo de organismos gubernamentales.

En el análisis de caso, para el cual se tomó como soporte las 4 etapas del modelo de internacionalización denominado “*Etapas en el desarrollo de las relaciones transculturales de negocios*” Swift (2008), modelo que contempla las variables pre contacto, interacción inicial, desarrollo y madurez; de acuerdo con la literatura revisada, los programas de responsabilidad social representan una variable que puede generar un valor agregado para las empresas al momento de buscar mercados a nivel global; por lo tanto, se incluyó en el estudio. En éste análisis se encontró que las empresas siguen el proceso señalado por el profesor Swift, lo cual ha llevado a las Mipymes de confecciones a abrirse campo en el mercado internacional, sumado a la buena reputación que tiene el sector en el exterior, y en la variable o categoría de responsabilidad social explorada, existe un conocimiento bajo y un manejo muy incipiente por parte de éste sector para llegar a considerarla como una ventaja competitiva en el proceso de internacionalización, posiblemente perdiendo una oportunidad como valor agregado en su producto.

Este tipo de estudio y sus hallazgos resultan de suma importancia para la economía colombiana considerando la actual política de transformación del sector productivo, soportada en el programa de la economía naranja que contempla la tendencia de la creación de empresas innovadoras, basadas en la creatividad, las cuales están

generando crecimiento económico en diferentes partes del mundo; específicamente en el sector cultural, donde se encuentra inmerso el diseño y la moda entre otras, ésta es una política de gobierno que promueve el gobierno de Iván Duque en Colombia, con la que pretende impulsar a las empresas de éste tipo como sectores de categoría mundial; por lo tanto, es relevante aportar desde la academia y la propia experiencia de este sector productivo colombiano a nivel de investigación, para facilitar a los micro empresarios y emprendedores el establecimiento y desarrollo de sus posibles relaciones de negocios internacionales y fortalecerse a nivel local.

ABSTRAC

This document presents a contextualization through secondary sources, and an analysis with a case study to explore the process of internationalization of MSMEs in the clothing manufacturing subsector in the city of Bogotá.

With the analysis of secondary sources, the low knowledge that exists in the sector was identified for a better understanding of its dynamics in general and more specifically in its processes when seeking foreign markets; on the other hand, it was found that it is a work that is done more individually; that is, more on its own initiative than as associations or with the support of government agencies.

In the case analysis, for which the 4 stages of the internationalization model called “Stages in the development of cross-cultural business relationships” Swift (2008), a model that contemplates pre-contact variables, initial interaction, development, were taken as support and maturity; According to the literature reviewed, social responsibility programs represent a variable that can generate added value for companies when seeking markets globally; therefore, it was included in the study. In this analysis, it was found that companies follow the process indicated by Professor Swift, which has led to the MSMEs

of clothing to open field in the international market, added to the good reputation that the sector has abroad, and in the variable or category of social responsibility explored, there is low knowledge and a very incipient management by this sector to come to consider it as a competitive advantage in the internationalization process, possibly losing an opportunity as an added value in your product.

This type of study and its findings are of paramount importance for the Colombian economy considering the current transformation policy of the productive sector, supported by the orange economy program that contemplates the trend of the creation of innovative companies, based on creativity, which are generating economic growth in different parts of the world; specifically in the cultural sector, where design and fashion is immersed among others, this is a government policy promoted by the government of Iván Duque in Colombia, with which it intends to promote companies of this type as world-class sectors; Therefore, it is relevant to contribute from the academy and the experience of this Colombian productive sector at the research level, to facilitate micro entrepreneurs and entrepreneurs the establishment and development of their possible international business relationships and strengthen at the local level.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, modelos de negocio, entorno cultural, pymes, transformación productiva.

KEYWORDS

Internationalization, business models, cultural environment, SMEs, productive transformation.

INTRODUCCIÓN

En Colombia a nivel nacional, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018), las micro, pequeñas y medianas empresas, mipymes, representan el 99.9% de los establecimientos productivos, contribuyen con el 80% del empleo en el país y aportan el 40% del Producto Interno Bruto nacional. La participación del sector moda

en el PIB nacional cerró el año 2018 con un 7%. En el primer trimestre de 2019 según el Dane; el sector textil, dentro de la industria manufacturera alcanzó una participación de 3,6 por ciento. Para Cetré, (1995), éste tipo de empresas se articulan mediante la subcontratación (diseño, manufactura, mercadeo), lo que posibilita mayor flexibilidad en las respuestas del sector a las demandas del mercado.

Según Rodríguez (2003), en Colombia las Mipymes representan un porcentaje importante del sector empresarial, constituyéndose así en la fuente más importante de generación de empleo y bastión importante de emprendimiento en los jóvenes, de democratización en lo político y de inclusión en lo social. En los diagnósticos existentes sobre las debilidades del empresario en la MiPymes está su escaso manejo del entorno, el desconocimiento de las posibilidades globales y de sus restricciones. Dedicar sus mejores esfuerzos al mercado nacional, cuando las grandes oportunidades están en los mercados externos.

De acuerdo con el acercamiento que se ha tenido con las Mipymes Bogotanas, el común denominador en cuanto al conocimiento que se maneja de las exportaciones, se encuentra focalizado en la orientación dada por el antiguo programa Expopyme de Proexport, actualmente conocido como ProColombia; en donde cada empresario además de tomar un curso de capacitación sobre internacionalización, cuenta con la asesoría de un profesional del gobierno y con una universidad que lo orienta para la elaboración de un plan exportador. También se realizan macro ruedas de negocios y ferias nacionales e internacionales financiadas de manera conjunta, en las que se pone en contacto al empresario con algunos posibles compradores en el exterior y finalmente es el empresario quien decide con quien hacer el negocio. Cabe anotar, que en algunos casos es el empresario quien hace la investigación de mercados y financia los viajes para conocer al posible comprador.

En general la situación que viven actualmente las pymes, es un problema de mentalidad que se debe empezar a vencer con documentos de fácil comprensión como estudios de mercado, para mitigar la falta de recursos y tiempo que el microempresario pueda destinar para llevar a cabo viajes de negocios en el exterior en busca de nuevos y mejores horizontes para vender su producto o tener un conocimiento de los consumidores y tendencias de primera mano. Los negocios dependen de factores exógenos, no creados ni resueltos por un empresario, pero al fin y al cabo se constituyen en ventajas u obstáculos para alcanzar el cometido de insertarse en el comercio internacional.

Por otra parte y siguiendo a López & Peñalosa (2018), en su artículo sobre responsabilidad social se puede identificar que la implementación de programas basados en la responsabilidad social por parte de las empresas, conllevan a potenciales beneficios, los cuales pueden ser aprovechados por éste sector no solamente a nivel local sino internacional, donde es una variable que viene cobrando cada vez más importancia a nivel global, considerando que el estudio arroja una imagen más positiva y favorable para la compra, contratación o realizar alianzas comerciales con empresas que generen consciencia con todo el entorno de su cadena productiva y aún más en el sector textil; donde intervienen diferentes actores a los cuales debe considerar y retribuir; dentro de ellos, no menos importante el medio ambiente, pero se debe identificar el conocimiento que tienen de las etapas de internacionalización para que puedan aprovechar la responsabilidad social como una variable a su favor.

Dado el aporte económico de las pequeñas y medianas industrias de confección a la economía colombiana y las oportunidades que puede tener al revisar otros horizontes; más allá de los locales, este documento pretende analizar la situación actual de las Mipymes del subsector de confección de ropa en la ciudad de Bogotá; Colombia, en su proceso de internacionalización.

MARCO TEÓRICO

Colombia es un país cuya gran parte de la economía se soporta en empresas de pequeña escala. Sin embargo; el universo de la Mipymes es poco conocido, no existe consenso ni siquiera en cuanto al número de empresas que pertenecen a este estrato empresarial debido a que anualmente de la misma manera que se crean estas pequeñas empresas así mismo desaparecen; se estima que, por cada 100 nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, tan solo 43 mantienen su existencia un lustro después. A pesar de que se dispone de una definición establecida por la Ley, las mismas entidades estatales utilizan diferentes criterios o rangos distintos para la clasificación de las empresas a los establecidos en la Ley.

De acuerdo con lo investigado por FUNDES (2003), se tiene como población objeto de estudio las pequeñas y medianas empresas (Pymes). La delimitación del universo se basa en la definición de la Ley Mipyme que establece como “...*micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, ...*” que cumpla con los criterios de activos y número de empleados para pequeña y mediana que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1. Definición de las Pymes en Colombia

Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rangos de Activos en pesos ⁷ 2019
-----------------	-----------	---------	--

⁷ TRM \$3.285,14, 15 de Mayo de 2019

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

Micro	Hasta 10	Hasta 500 SMLV ⁸	\$414.058.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Superiores a 500 y hasta 5.000 SMLV	Entre \$ 414.058.000 y \$ 4.140.580.000
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 30.000 SMLV	Entre \$4.140.580.000 y \$ 24.843.480.000
Grande	Más de 200	Más de 30.000 SMLV	Más de 24.843.480.000

Fuente: Bancoldex, definición de la Pymes en Colombia. Ley 590 de 2000 Mipymes y Ley 905 de 2004.

Sin embargo, se ha planteado en algunas instancias que los rangos para la clasificación del tipo de empresa, tanto por número de empleados, como por activos, deberían ser mayores para dar acceso a más empresas a los diferentes programas de fomento. Así mismo, que sería conveniente incorporar dentro de la definición el nivel de ventas, especialmente útil cuando se trata de clasificar empresas de servicios o comercio. De hecho, algunas entidades del sector financiero utilizan además del número de empleados y los activos, el criterio de ventas y unos rangos mayores de activos para considerar los tamaños de las empresas.

Por otro lado, para efectos fiscales se tienen en cuenta los niveles de ingresos y patrimonio brutos, por lo que el universo de la Mipyme como sujeto tributario es completamente diferente del que determina la Ley Mipyme. Así, la resolución 12587 de 2002 del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) considera Pymes las personas naturales o jurídicas con ingresos brutos inferiores a (US\$150.000 aproximadamente) y patrimonio bruto inferior a (US\$232.000 aproximadamente), siempre que sean calificadas como grandes contribuyentes.

⁸ Salarios mínimos legales vigentes. El valor del SMLV para el 2019 en Colombia es de \$ 828.116.

La deficiencia de estadísticas es una de las mayores limitaciones que enfrenta la Mipyme en Colombia, pues no se dispone de información real y actualizada que sirva como soporte para la formulación de políticas y programas que fomenten el desarrollo de este sector de la economía. Actualmente la información oficial se maneja por actividad económica, de los sectores industria y comercio se consiguen algunos datos por escala del personal ocupado, pero la misma no coincide con la definición de la ley Mipyme. Para el sector servicios es más difícil hacer la estimación, pues el criterio de empleados corresponde a las empresas con 20 o más personas ocupadas (la ley Mipyme define la pequeña empresa a partir de 11 empleados) o ingresos (la ley Mipyme no tiene en cuenta el criterio ingresos, sino el de activos) que varían según la actividad económica considerada, lo cual no permite comparar.

A pesar del auge que las Mipymes han venido tomando en Colombia, las diversas investigaciones realizadas, múltiples foros, seminarios y programas alrededor del tema, no existe información actualizada y validada sobre su caracterización, creación, transformación entre otros. Los documentos recientes que tratan el tema realizan estimaciones y proyecciones sobre diversos supuestos de acuerdo con el objeto de la investigación, lo cual no hace en muchos casos comparable la información. Si bien los empresarios no perciben el problema de la carencia de información sobre este estrato empresarial, los intermediarios así lo consideran, de hecho, lo señalan como una de las principales limitantes en el acceso al crédito. De otro lado y según Marín-Idárraga, (2018), deben tenerse en cuenta variables como el ambiente y la estructura organizacional, dado que estas inciden en el desempeño organizacional, y el mismo se verá aumentado si las Mipymes logran ajustar su estructura a las condiciones cambiantes del entorno en el que operan. Existe consenso acerca de la importancia del sector Mipyme para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso.

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia no se escapan de la crisis que ha vivido el sector empresarial en los últimos años. El 46% de los empresarios Pymes afirma

que sus ventas se han visto disminuidas durante los dos últimos años, sólo un 24% sostiene que han aumentado y el 30% sostiene que no han variado. Teniendo en cuenta la inflación y el aumento de la competencia, una afirmación como esta podría significar una reducción de las ventas o al menos una menor participación en el mercado, pero es y sigue siendo de alta importancia la participación de este segmento empresarial para la economía nacional (Asobancaria 2018); como ya se mostró con datos, especialmente en la generación de empleo, factores como la implementación del uso de la tecnología, las tasas de innovación en los procesos productivos de las compañías, la fuerte dependencia al desempeño sectorial y económico del país o su ubicación geográfica hacen que ser MiPyme en Colombia no sea tarea fácil.

En Colombia, la probabilidad de fracaso de este segmento empresarial en los primeros 5 años de existencia asciende a 60% aproximadamente, una realidad compleja y retadora para todas estas unidades económicas. Dentro del conjunto de desafíos para la supervivencia de las MiPyme en Colombia se resalta como determinante transversal el acceso a la financiación formal. En el país la participación de este segmento empresarial dentro de la cartera comercial, contrario a lo observado en países de la región, no es considerable. En este sentido, el uso de nuevos productos financieros, el potencial exportador, la educación y la pedagogía financiera son oportunidades relevantes para reducir la probabilidad de fracaso de las MiPyme, con los efectos positivos que esto genera sobre la economía.

Las pequeñas y medianas empresas se ratifican como las locomotoras del país, no solo por su aporte al empleo, sino porque su menor tamaño les permite capear mejor la desaceleración. Estas son las que más facturan en el sector de textiles y accesorios. De acuerdo con el Instituto para la Exportación de la Moda (Inexmoda) en el último informe de producción y ventas del sector textil en Colombia con corte a noviembre de 2018. Los resultados de la publicación arrojaron un crecimiento de 0,7% en el primer caso y 3% en el segundo. Con respecto al desempeño interanual en materia de ventas, la publicación

destacó un crecimiento de 2% entre noviembre de 2018 y 2017. En cuanto a la comercialización, se registró un alza de 3% entre el mismo periodo.

La trayectoria del sector durante 2018 ya mostraba sendas de crecimiento a finales del año, pues para octubre los indicadores se mostraron prometedores en cuanto al gasto de los colombianos, que llegó a \$53,7 billones, 6,11% más que en octubre de 2017 y 1,69% más que en septiembre. Un repunte se evidenció también entre septiembre de 2017 y septiembre de 2018 en la producción y en las confecciones, pues se registraron crecimientos de 3% y 0,8% respectivamente.

De acuerdo con López, D., & Peñalosa, M. (2017), en el caso de las Mipymes, los programas de Responsabilidad Social Empresarial, tienen o podrían llegar a tener influencia en la disposición de los consumidores a pagar más por las marcas y/o productos que realicen estas prácticas.

Las MiPymes del sector textil en Colombia

En el contexto global, de acuerdo con el sistema armonizado, la producción de textiles y confecciones en Colombia está agrupada en 14 capítulos del arancel de aduanas, que comprenden 114 subpartidas y abarca más de 1.000 posiciones arancelarias. Peñalosa & Dueñas (2013). En función de los materiales utilizados en la producción, ProColombia realizó una nueva subsectorización teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Algodón – materia prima, hilazas e hilado, telas mezcladas, y telas en tejido plano y tejido de punto;
2. Sintéticas o artificiales – materia prima, hilazas e hilado, telas en tejido plano y tejido de punto.;

3. Lana – materia prima, hilazas e hilado, telas mezclas y telas linos y sedas en tejido plano y tejido de punto. De las exportaciones que hace Colombia, el 66 por ciento son de tejido plano y un 28 por ciento de tejido de punto.

Por su parte, las confecciones se clasifican de acuerdo con el arancel armonizado y teniendo en cuenta la categoría del producto, de la siguiente manera:

- Ropa para mujer y niña – tejido plano y tejido de punto.
- Ropa para hombre y niño – tejido plano y tejido de punto.
- Ropa interior para mujer y niña.
- Ropa interior para hombre y niño.
- Calcetines y pantimedias.
- Accesorios (sombreros, guantes, pañuelos y corbatas).
- Bebé (prendas y complementos de vestir de tejido de punto y plano).
- Hogar (ropa de tocador, mesa y cama, mantas y colchas).
- Insumos para la confección (botones, hebillas, etiquetas e hilos para coser).

Estados Unidos es el primer consumidor mundial de prendas de vestir. Se estima que el 82% de las confecciones que se comercializan, son importadas de terceros países. El aumento en la población entre los 35 y 54 años, la creciente participación de la mujer en las decisiones de compra y la mayor demanda de ropa especializada, ha creado nuevos segmentos de mercado y se ha convertido en una oportunidad para la exportación de prendas.

Las mayores oportunidades que ofrece este mercado para las prendas de vestir colombianas están en los productos terminados en denim, pantalones en tejido de punto, ropa infantil, ropa interior femenina, así como paquetes completos con telas de fibras sintéticas y accesorios de viaje en cuero. Según el informe de comercio exterior (2011),

sobre el sector de textiles y confecciones se pueden destacar como fortalezas los siguientes aspectos de las industrias en el país:

Las empresas están integradas verticalmente desde, la producción de la hilaza y las telas, hasta la confección, de tal manera que están en capacidad de ofrecer precios competitivos, excelente calidad y cumplimiento en paquete completo. Cuentan con un reconocimiento internacional como “excelente aguja” adquirido en 30 años de evolución de las exportaciones, por calidad, precio, flexibilidad y mano de obra altamente calificada. De igual forma cumplen los estándares internacionales de normas de trabajo, requisitos ambientales, laborales, legales y cuentan con capacidad de mantener una oferta sostenida. Poseen potencial para crear nuevos e importantes núcleos productivos en el país, tales como el Eje Cafetero y el Tolima, regiones que se están consolidando como áreas potenciales en producción de textiles y confecciones puesto que cuentan con capacidad de respuesta oportuna ante los cambios en las tendencias mundiales.

Cabe resaltar la ubicación geográfica privilegiada de las empresas la cual facilita la logística de exportación. Los temas de cultura, estructura y estrategia comprenden fenómenos organizacionales que han tenido un importante desarrollo, variable que también debe ser tomada en cuenta. De otro lado y según Anzola, O., & Cuartas, J. (2017).

Se ha realizado un importante trabajo en la consolidación de la cadena algodón, fibras, textil y confecciones para que el sector privado mejore su competitividad. Igualmente existe integración del sector privado con instituciones universitarias, lo que facilita la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos al proceso industrial. Existe un sistema eficiente de factoring con Bancoldex, que permite a las empresas llegar al mercado internacional con las mismas condiciones que sus competidores internacionales. La existencia del Programa Nacional de Productividad y Competitividad permite cofinanciar proyectos de desarrollo tecnológico, desarrollo de producto,

programas de fortalecimiento de la gestión de la empresa, desarrollo de tecnologías de información y proyectos de capacitación en nuevas tecnologías.

De acuerdo con Cabrera-Moya, D. R. R. (2017), todas estas iniciativas buscan apoyar las ventajas competitivas de las empresas, a través de un concepto teórico llamado capacidades dinámicas de innovación, en donde dichas capacidades son entendidas como necesarias para lograr el aprovechamiento de los recursos de la organización en pro de la obtención de ventajas competitivas sostenibles por medio de los procesos de innovación que en ella se pueden adelantar. Igualmente, el desafío que supone para las organizaciones desarrollarse como protagonistas en la construcción de acuerdo al nuevo orden mundial, conlleva a que algunas de ellas respondan a una dinámica con características que propenden por el bienestar interno a partir de sus empleados y de los grupos de interés que con ella se relacionan. Cabrera-Moya, D. R. R. (2016)

Además, existen herramientas adicionales como el Plan Vallejo, Zonas Francas, Zonas Especiales de Exportación, Ley Páez y Ley Quimbaya, que otorgan beneficios a las empresas exportadoras o con potencial de exportación. Las empresas cuentan con el programa Business Anti- Smuggling Coalition - BASC, que incluye cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, apoyado por el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos, con el propósito de fomentar un comercio internacional seguro. Este programa voluntario promueve y apoya el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional y en consecuencia agiliza los procedimientos de inspección en adunas. El objetivo primordial es promover dentro de sus asociados el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio legítimo. De acuerdo con lo anterior, desde el ente estatal se está trabajando por impulsar a las Mipymes del sector textil, compitiendo directamente con productos chinos que son considerados como la mayor amenaza, para poder entrar o aumentar la participación en ámbito internacional.

Modelo sobre las etapas en el desarrollo de las relaciones transculturales de negocios

Swift (2008), ha desarrollado el modelo denominado “*Etapas en el desarrollo de las relaciones transculturales de negocios*”. El autor plantea que, así como justamente en el mercadeo se habla de las “Cuatro P (4p’s)”, es decir, producto, precio, plaza y promoción; en el marketing internacional deben platearse las variables pre contacto, interacción inicial, desarrollo y madurez.

Puestas en el contexto de las relaciones de negocios, la figura 1 muestra las principales variables y el desarrollo de estas cuatro variables de los negocios y cómo cada una de ellas asume diferentes niveles de importancia.

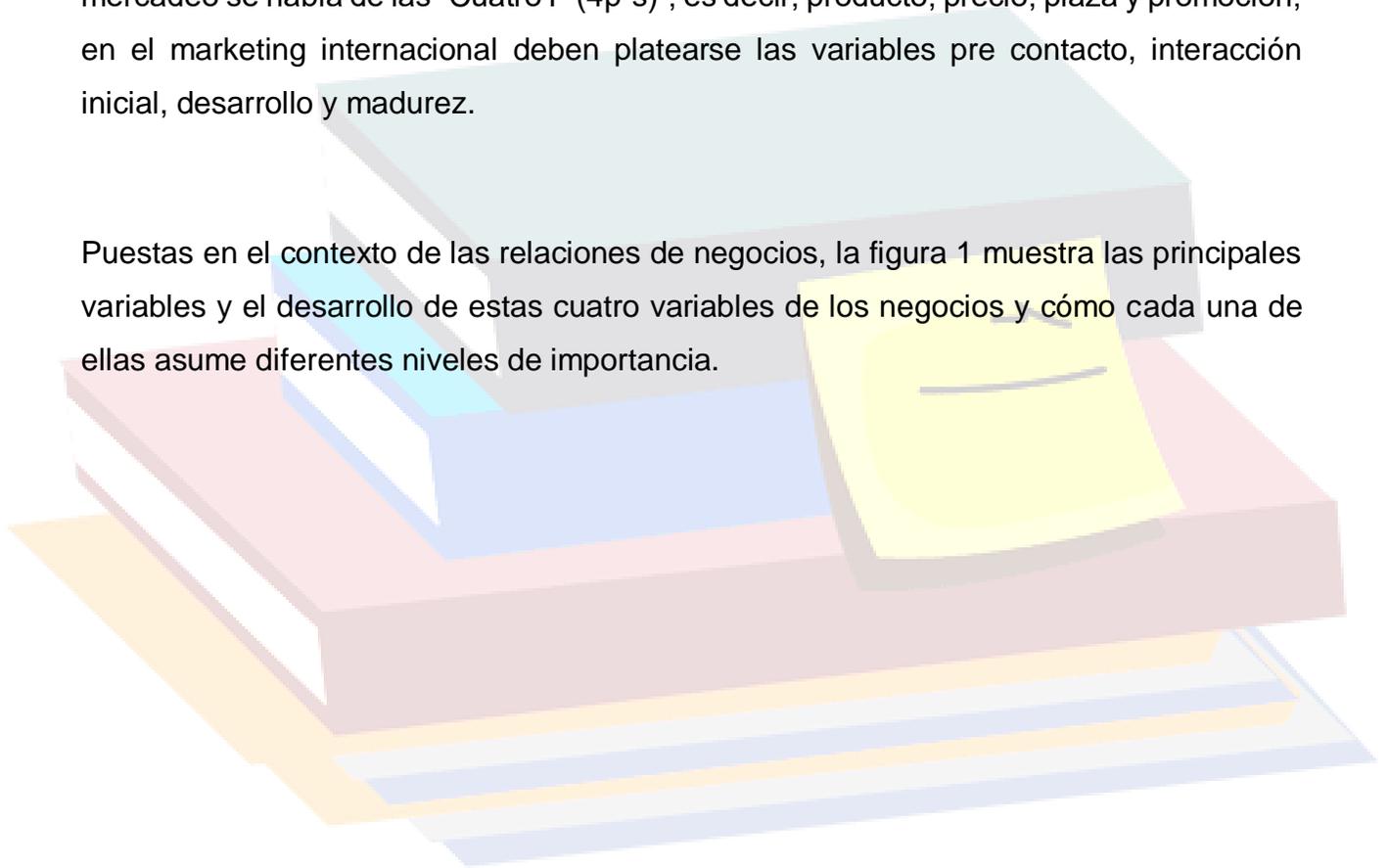
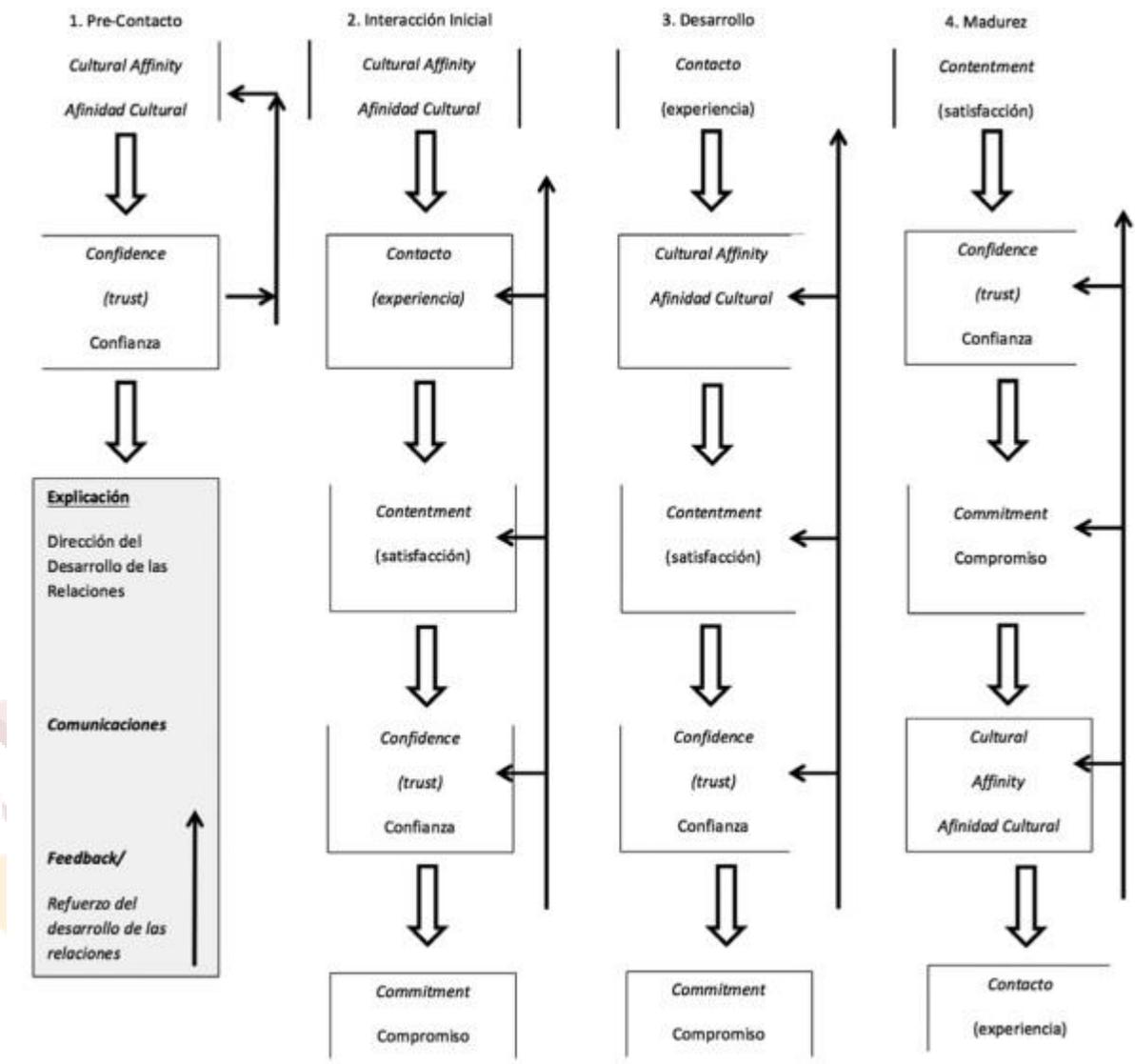


Figura 1. Etapas en el desarrollo de las Relaciones de Negocios Transculturales



Fuente: Swift (2008).

Pre-contacto: Cuando aquellas partes relacionadas aún están sin encontrarse, la representación que se forman de la contraparte, usualmente, se basa en una evaluación de segunda mano, sobre la nación o el país como un todo. Así que el nivel de afinidad cultural es la variable de comienzo. El factor de comunicaciones fluye a través de todo este proceso, actuando como el elemento que une las variables de las etapas.

Interacción inicial: La afinidad cultural es lo más importante, pero las actitudes engendran lo que probablemente será lo más colorido del contacto entre las partes. En las experiencias iniciales de cada uno, como en la mayoría de los casos, la gente tratará de dar lo mejor de sí para el desarrollo positivo de la relación, entonces el más seguro resultado será de neutral a positivo, en términos de experiencias. Una vez dada esta situación, se debe estimular la satisfacción, conduciendo a liderar el comienzo de la confianza entre las partes. A medida que los contactos se incrementen, si la confianza y la satisfacción también se aumentan, entonces el compromiso de trabajar juntos deberá ser un resultado. Aquí, las comunicaciones deberán focalizarse en resaltar las similitudes culturales y el desarrollo positivo de experiencias.

Desarrollo: El desarrollo de esta etapa es caracterizado por el crecimiento de los niveles de contacto entre las partes, lo cual deberá servir para incrementar los niveles de afinidad cultural, buscando contribuir a la satisfacción, que ayuda a construir posteriores niveles de confianza. Como en la etapa anterior, el resultado es el fortalecimiento del compromiso entre ambas partes hacia el exitoso desarrollo de la relación. El rol principal de las comunicaciones en la presente etapa se basa en el refuerzo positivo de las experiencias y el desarrollo de la confianza.

Madurez: La variable clave aquí es satisfacción. Se puede asumir que, una vez la relación ha alcanzado este nivel de desarrollo, se debe a que en gran parte es consecuencia de la mutua satisfacción: ambas partes están altamente satisfechas con la relación, pues tanto a nivel individual como en conjunto han alcanzado sus objetivos. Como esta satisfacción ha venido fortaleciendo la confianza y el compromiso, debe procurar una contribución hacia posteriores procesos de afinidad cultural. Como el contacto se ha mantenido por un periodo suficiente de tiempo, permite predecir las acciones y respuestas de cada una de las partes. Las comunicaciones se encaminan a

mantener el statu quo y, más específicamente, aseguran el alto nivel de confianza entre las partes.

DESARROLLO

Se realizó un estudio de caso a través de una investigación exploratoria con el apoyo de la entrevista en profundidad y una guía estructurada. La técnica de entrevista en profundidad fue seleccionada teniendo en cuenta que no se encontró un amplio marco teórico y se requiere profundización y detalle acerca del tema de investigación (Hernández Sampieri, 2010). Además, al tratarse de un tema para el cual se quiere profundizar desde la perspectiva de los participantes, es pertinente que se realice en un ambiente natural y en relación con el contexto de estudio; por otra parte, considerando la dificultad para poder reunir en un mismo lugar a los participantes para llevar a cabo el trabajo de campo y teniendo en cuenta que se entrevistan a los dueños de las Mipymes, en este caso es importante considerar el nivel de confidencialidad en la información suministrada, puesto que cada empresa puede desarrollar el proceso en estudio de diferentes maneras inherentes a su desarrollo de negocio; razón por la que, con una alta probabilidad las respuestas se verían afectadas por la presión de iguales si se desarrolla por ejemplo con un focus group.

Se tomaron 3 estudios de caso como referentes, con los cuales se determinó el nivel de saturación, obteniendo un buen nivel de profundización en la información.

Las variables o categorías de análisis exploradas se tomaron con base en el modelo de Swift (2008); pre contacto, interacción inicial, desarrollo y madurez; por otra parte, se incluyó la categoría de responsabilidad social.

A través del análisis de estas categorías, el presente estudio de caso pretende explorar la situación actual de las Mipymes del subsector de confección de ropa en la ciudad de Bogotá, Colombia; en cuanto su proceso de internacionalización.

ANÁLISIS DE CASOS

Para el desarrollo de este caso, las tres microempresas colombianas, pertenecientes al sector textil y moda analizadas fueron: Pettacci Lingerie, creaciones OMA y Lenusca Beach Wear. El siguiente cuadro resumen, presenta una descripción general de las empresas analizadas a manera de contextualización

Cuadro 1. Microempresas analizadas

	PETTACCI LINGERIE	Creaciones Oma S.A.	Lenusca Beach Wear
EMPRESA			
Productos y/o Servicios	Es una empresa colombiana fundada en 1996 dedicada al diseño, la creación de ropa interior femenina, la ropa deportiva, ropa interior y jeans para exportación; cuenta con servicio de estampado y bordado para Colombia.	Es una pequeña empresa de índole familiar que lleva 20 años en el mercado, confeccionando y diseñando ropa interior de control, fajas post operatorias y una línea para maternas para el mercado nacional e internacional.	Es una empresa creada en el 2012, la cual fabrica y comercializa moda de vanguardia y diseños exclusivos en vestidos de baño y accesorios para la playa. Sus colecciones incluyen trajes de baño de una sola pieza, bikinis, trikinis salidas de baño,

pañoletas, pantuflas para mujeres, jóvenes y niñas.

Mercados Tiene presencia en 11 países y lleva más de 20 años en el mercado (Bolivia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, México, Panamá, Perú, Puerto Rico y Venezuela). Puerto Rico, Venezuela, Chile, México y España. Ecuador, Estados Unidos, México y Francia.

Empleos directos 50 puestos de trabajo directos. 38 puestos de trabajo directos. 35 puestos de trabajo directos.

Ventaja competitiva Consiguen marcar una gran diferenciación de sus productos en diseño y calidad tanto en la confección de la prenda como en la estampación y el bordado. Utilizan las últimas tendencias, telas y diseños buscando la satisfacción de las mujeres de hoy. Todas las prendas van decoradas a mano y de una forma muy artesanal, elaborado por madres cabeza de familia que trabajan para la manutención de su núcleo familiar, dentro de programas de resocialización local y regional, que incluye contratación de las internas de la cárcel de mujeres del buen pastor en Bogotá, para que realicen los bordados de las prendas.

Ventajas comparativas El material usado en la confección permite una solidez en color en más de 50 lavadas. Trabajo honesto y bien hecho, apoyando producción nacional. Se caracteriza por tener colecciones con una amplia gama de colores, texturas y estampados en

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

La empresa desarrolla sus propios diseños y grafías para la estampación de sus productos.

Las telas tienen la opción de tener beneficios extras, como propiedades antibacterianas, transporte de humedad, aromas que cautivan los sentidos, entre otros.

Prendas con control de abdomen.

Se preocupan por hacer investigación de mercados para complacer los gustos y las necesidades de su público objetivo,

brindando comodidad y resaltando la belleza de la mujer latina.

sus telas que resaltan la belleza de la mujer latina.

Cada prenda es elaborada bajo los mejores estándares de calidad que proporcionan seguridad y confianza al cliente sumados con los accesorios que lo complementan.

Ofrecen productos complementarios para el sol, que cumplen con las expectativas del mercado internacional sin limitaciones de edades y siempre enfocado al buen gusto.

Promoción y distribución

Operan como un "Centralized Hub" con una casa matriz en Colombia, desde la cual se producen todos los diseños que se exportan.

Los distribuidores realizan la promoción, a través de catálogos, internet y puntos de venta.

A través de Pro-Colombia, tuvieron el auspicio para el desarrollo de catálogos y poder promocionar sus prendas; ésta ha sido la única ayuda recibida por el gobierno, sin embargo, dado el incremento en la competencia, la inestabilidad económica, y la entrada de productos chinos, no han podido participar en ferias comerciales en los últimos años y han tenido que disminuir sus precios.

En la actualidad soportan su publicidad a través de redes sociales y catálogos digitales y promocionan sus prendas con el envío de muestras a sus socios comerciales.

Fuente: elaboración propia.

A continuación; se presenta en un cuadro resumen, con el análisis realizado para las 4 etapas en cuanto a la implementación del proceso de internacionalización de acuerdo con Swift (2008), en el desarrollo de las relaciones de negocios transculturales y por otra parte la responsabilidad social.

Cuadro 2. Análisis de las etapas en el desarrollo de las relaciones de negocios transculturales e implementación de la responsabilidad social en las Mypymes analizadas.

MIPYMES	PETTACCI LINGERIE	CREACIONES OMA S.A.	LENUSCA BEACH WEAR
Pre-contacto			
	<p>La empresa se localizó en la zona franca en Bogotá porque desde un comienzo tuvo claro que nació para exportar y comenzaron a asistir a ruedas de negocios organizadas por las diferentes entidades o agremiaciones comerciales del país. Otros contactos con los aliados potenciales se realizan vía internet.</p>	<p>Los primeros contactos para las exportaciones se hicieron por medio de referidos y por búsquedas online.</p>	<p>Conocieron posibles socios comerciales por medio de internet y ferias comerciales contactadas por Proexport.</p>

Interacción inicial	<p>Se concentraron en el estudio de posibles mercados, sus características y sus requerimientos de consumo para ofrecer un producto en específico.</p> <p>Para el manejo de los aspectos culturales, de los países con que se negocia es de primordial importancia en particular en manejo de una segunda lengua que por lo general es el idioma inglés.</p>	<p>Recibieron ayuda de Proexport con el desarrollo de catálogos, siendo ésta la única recibida por el gobierno nacional.</p> <p>Para el manejo de los aspectos culturales, de los países con que se negocia es de primordial importancia en particular en manejo de una segunda lengua que por lo general es el idioma inglés.</p>	<p>Establecieron alianzas con algunos distribuidores que ya conocieran el mercado meta, para que este sea quien lo comercialice directamente.</p> <p>Para el manejo de los aspectos culturales, de los países con que se negocia es de primordial importancia en particular en manejo de una segunda lengua que por lo general es el idioma inglés.</p>
Desarrollo	<p>El siguiente paso a dar fue el de encontrar posibles socios estratégicos.</p>	<p>Una vez conocido el contacto internacional se enviaron algunas muestras comerciales.</p>	<p>Desarrollaron y enviaron un catálogo digital, así como muestras comerciales.</p>
Madurez	<p>Trabajaron mancomunadamente con sus aliados estratégicos, buscando el crecimiento y el desarrollo bajo el esquema de la asociatividad.</p>	<p>Establecieron las condiciones de entrega de los productos teniendo en cuenta variables como el precio, forma de envío y finalmente el pago.</p>	<p>Cerraron las negociaciones fijando el precio, las modalidades de pago y la forma de envío.</p>
Responsabilidad social	<p>No son considerados</p>	<p>No los contemplan estos programas, pero si tienen conocimiento acerca de que algunos de sus proveedores los manejan.</p>	<p>Manejan programas desde el punto de vista de los trabajadores al contar con mujeres privadas de la libertad en la producción</p>

CONCLUSIONES

De acuerdo a la revisión de fuentes secundarias, se puede concluir que en general no existe información actualizada, validada y periódica sobre la caracterización, creación, transformación y liquidación de las microempresas, ni siquiera hay consenso en relación con el número exacto de MiPymes, debido a la constante aparición y desaparición de las mismas, lo cual dificulta una correcta discriminación de las éstas.

En los diagnósticos existentes revisados sobre las debilidades del micro y pequeño empresario, está su escaso manejo del entorno, el desconocimiento de las posibilidades globales y de sus restricciones. Dedicar sus mejores esfuerzos al mercado nacional, cuando las grandes oportunidades están en los mercados externos.

En la revisión previa realizada no se encontraron asociaciones que formen un clúster o grupo de empresas relacionadas con servicios de apoyo, que les favorezca su productividad y competitividad, lo cual da como resultado un trabajo a nivel individual que no apoya la entrada como un gremio fuerte a nivel internacional. ProColombia y su programa Expopyme fueron los iniciadores a nivel general en los casos analizados de los procesos de internacionalización de las empresas, pero La Cámara de comercio de Bogotá como organismo gubernamental, ha sido el actor importante en el proceso de internacionalización solamente en uno de los casos analizados, indicando una baja participación en el apoyo para este gremio. Los empresarios no sienten que haya un apoyo significativo por parte del gobierno, que realmente permita la anhelada creación del sector textil, diseño, confección y moda como un sector de categoría mundial.

Según el modelo planteado por el profesor Swift, las empresas analizadas sin tener el conocimiento específico de las etapas mencionadas por el autor para el proceso de internacionalización, efectivamente se evidenció el manejo de éste proceso; en la cual parten de una etapa de pre contacto; donde por su propia iniciativa inician una búsqueda orgánica de posibles mercados en el exterior. En la etapa pre inicial, realizan una exploración de nuevos negocios a través de un análisis de mercado y el entorno cultural, para poder adaptar su mix de mercados, especialmente en cuanto al ajuste de su portafolio para ser más atractivos en mercados extranjeros.

En cuanto a la tercera etapa; denominada desarrollo, las empresas se dedican a realizar el acercamiento con las empresas que han explorado a nivel individual con baja participación de agremiaciones u organismos del gobierno, para presentar el portafolio y generar un ambiente de conocimiento y confianza apoyados en su mix de marketing, del cual todas tienen conocimiento y lo manejan, de acuerdo con la contextualización realizada de las empresas analizadas, siendo una importante ventaja competitiva considerando que pertenecen a las Mypimes pero tienen una estructura a nivel de mercadeo y organizacional, junto con el buen posicionamiento que tiene la industria textil colombiana a nivel mundial.

En la última etapa del modelo; madurez, estos empresarios han logrado entrar a los mercados internacionales meta, con negociaciones gana-gana, permitiendo ampliar su mercado y mejorar sus índices de ingresos, ganado la confianza del inversionista extranjero y paralelamente convirtiéndose en una ventaja más para entrar en otros mercados internacionales, aprovechando que ya cuentan con el respaldo y la confianza de marcas en mercados foráneos.

En cuanto al manejo de programas de responsabilidad social, es claro el bajo conocimiento y más allá de éste la baja implementación del mismo; para lo cual hace falta

educación en éste tipo de empresarios, puesto que podrían convertirlo en una ventaja más frente a los mercados internacionales, siendo considerada una variable de manejo a nivel internacional, de acuerdo a la literatura revisada y sobre todo porque es una variable contemplada por los nuevos consumidores.

Las Mypimes se encuentran trabajando en el proceso de internacionalización y en cada una de sus etapas como lo identifico el estudio de casos, conscientes de las oportunidades que les ofrece ampliar sus mercados a nivel internacional, saben que deben prepararse, tener tanto una estructura organizacional como de mercadeo para ser competitivos, pero es evidente que si ésta labor se realizará con el apoyo de agremiaciones u organismos gubernamentales y no en solitario, existiría una mayor consolidación de ésta industria en los mercados globales.

BIBLIOGRAFIA

Anzola, O., & Cuartas, J. (2017). Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional. Bogotá, Colombia. Editor U. Externado de Colombia.

ALONSO, José Antonio (1993): Internationalization process and forms of market
Axinn, C., & Matthyssen, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(5), 436–449.

BECATTINI, Giacomo. (1990). The Marshallian Industrial Districts as a Socio-economic Notion. en PYKE, F.; BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W., eds.:

Industrial Districts and Inter-Firm Co-operation in Italy. Génova, International Institute for Labour Studies.

BILKEY, William., y TESAR, George. (1977), "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", Journal of International Business Studies, Vol. 8 (1).

Cabrera-Moya, D. R. R. (2017). *Hacia un marco de referencia para la generación de ventajas competitivas sostenibles en los Sistemas Integrados de Transporte Público –SITP en Colombia. Aporte de las capacidades dinámicas de innovación*. DYNA, 84 (200). pp. 169-175. ISSN 2346-2183

Cabrera-Moya, D. R. R. (2016). Elementos para analizar al Sistema Integrado de Transporte Público De Bogotá (SITP) como un sistema saludable y resiliente. In M. P. Gueso Hinestroza (Ed.), *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos* (pp. 49-73). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

CARDONA, Marleny, BARRIGA, Enrique y CANO, Carlos. (2006). Consideraciones en los procesos continuos de mejoramiento de la competitividad en las Pymes colombianas; Portafolio: Caja de Herramientas para Pymes. Capítulo 27; p.p. 218-224.

CARDONA, Marleny. (2000). Redes industriales como construcción social para la competitividad. En: Revista Aldea Mundo, Universidad de los Andes - Venezuela.

CARRILLO, Jorge y REDI, Gomis. (2005). Generaciones de maquiladoras: Un primer acercamiento a su medición. En: Frontera Norte, enero – junio, vol. 17, núm. 033, 2005; p.p. 25-51.

CATEORA (2010). Marketing Internacional. Tercera edición. Mc Graw Hill.p.p. 99.

CAVUSGIL, Shaoming. (1980), “On the internationalization process of the firm”, European Research, Noviembre.

CETRÉ, Manuel. (1995). La industria textil y del vestido en perspectiva: análisis preliminar de las causas del estancamiento. Investigación Económica Núm 24. México. UNAM. p.p. 101. Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.

CIFUENTES, D; NÚÑEZ, G. (2013). INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS COLOMBIANAS: CASO PETTACCI S.A. Universidad del Rosario. Tomado en: <https://docplayer.es/13083013-Internacionalizacion-de-empresas-colombianas-caso-pettacci-s-a-diana-carolina-cifuentes-zubieta-ginnette-catalina-nunez-nunez.html>

CORDOZO, Pedro. (2007). Internacionalización de Pymes. Bogotá, Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Politécnico Grancolombiano.

CZINKOTA, Michael y RONKAINEN Ilkka. (2000). Marketing Internacional. México, Mc Graw Hill.

DANIELS, John. (2004) *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. 10 Ed. México. Pearson – Prentice Hall.

Documento CONPES 3484, 2007. Departamento Nacional de Planeación (DNP), “Política Nacional para la Transformación Productividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: un esfuerzo público-privado”.

RODRIGUEZ, Astrid. (2003). *La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo*. FUNDES Internacional.

GEREFFI, Gary y BAIR, (2001). Jennifer. *Los conglomerados locales en las cadenas globales: La industria maquiladora de confección en Torreón México; Comercio Exterior*, vol. 53, núm. 4, 2003. Traducción actualizada de *World Development*, vol. 29, núm. 11.

GEREFFI, Gary. *Las cadenas globales como marco político para la globalización*. En: *Problemas del desarrollo*, vol. 32, num. 125, iiecunam, México, abril-junio 2001.

GODINEZ, Juan. (2000). *Redes empresariales: asimetrías y opciones de aprendizaje*. En: *revista análisis económico – universidad autónoma metropolitana - México*.

HALL, Edward (2005). *La Dimensión Oculta*. Vigésimosegunda edición. Siglo XXI editores.

HILL. Charles. (2001) *Negocios Internacionales: Competencia en un Mercado global* (3ra. Ed) (García Trad.) México, McGraw-Hill.

HOFSTEDE, Geert. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill Third Edition.

JOHANSON, Johan., y VAHLNE, Jan. (1977), "The internationalization of the firm A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 23-32.

JOHANSON, Johan., y WIEDERSHEIM Paul. (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12.

JOHANSSON, Jan. (2006) *Global Marketing: Foreign entry, local marketing, and global management* (4 Ed.) New York, USA. McGraw-Hill.

LEONIDOU, Leonidou., y KATSIKEAS, Constantine. (1996): "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, pp. 517-551.

LIM, J. S., Sharkey, T. W., & KIM, K. I., (1991). An empirical test of an export adoption model. *Management International Review* 31 (1), pp. 51-62.

López, C. M. D., & Peñalosa, O. M. E. (2018). *El consumo socialmente responsable como estilo de vida de los colombianos y su aplicación al marketing*

Socially responsible consumption as a way of life for Colombians and its application to marketing. *Espacios*, 39 (2014). Retrieved from

<http://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391904.html>

López, D., & Peñalosa, M. (2017). Oferta de productos sustentables (Caso Colombia) El aporte de la sustentabilidad empresarial colombiana como construcción de marca: caso Casa Luker. In L. E. Fischer de la Vega (Ed.), *Mercadotecnia Sustentable y su aplicación en México y Latinoamérica* (pp. 349–360). México: Editorial UNAM.

MALHOTRA, Naresh (2003). Internacionalización y modos de entrada: Un marco multiteórico y propuestas de investigación. *Journal of international marketing*. Vol. 11 No.4.. pp 1-31 ISSN 1069-031X

Marín-Idárraga, D. A. (2018). Ambiente, estructura y desempeño: un estudio en pymes desde la teoría de la co-alineación estratégica. In Y. Rincón, J. Restrepo, & J. Vanegas (Eds.), *Nuevas realidades glocales e innovación* (pp. 92–112). Medellín: Tecnológico de Antioquia.

MARTÍNEZ, Piedad. (2009). *Pyme, estrategia para su internacionalización*. ECOE Ediciones. Colombia.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - DNP. (2010). Documento Conpes 3678. Política de transformación productiva: Un modelo de desarrollo sectorial para Colombia. Bogotá. Retrieved from

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Econ%C3%B3micos/3678.pdf>

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO – DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - DNP. (2018). Documento Conpes 3866. Política Nacional De Desarrollo Productivo. Retrieved from

<http://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estudios-y-publicaciones>

MOON, Junyeon & LEE, Haksik (1990): "On the Internal Correlates of Export Stage

Morgan, R.E. and C.S. Katsikeas (1997). 'Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity', *International Business Review*. 6 (5), pp. 477-500.

NARVÁEZ, Sandra. (2005) *Internacionalización ¿Estrategia de sostenibilidad?* Bogotá, Colombia. Monografías de administración, Universidad de los Andes.

Peñalosa, Mónica & Dueñas, José. (2013). *Internacionalización de las Pymes del Sector Textil, Confección, Diseño y Moda en Bogotá, Colombia*. *Revista de Economía & Administración*, Vol. 10 No. 2. Julio – Diciembre.

PHILIPS, Nicola. (1994) *La Dirección de equipos internacionales*. (J.Navarro), Barcelona, España: Folio.

Portafolio: *Caja de Herramientas para Pymes. Redes, asociatividad y alianzas*; Capítulo 18; 2006; p.p. 146-151.

PROEXPORT Colombia – 2006. [en línea]: www.proexport.com.co
<http://www.proexport.com.co/intelelexport/aplicacion/frames.asp?origenadmin=infopaisad>
min

PROEXPORT- Colombia. Información Indicadores Sectoriales, Proexport. Sector Prendas de Vestir. [en línea]. Disponible en
<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5714DocumentNo6282.XLS>

Reid, S.D. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion",
Journal of International Business Studies, Vol. 12 (2).

REID, S.D. (1981), "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion",
Journal of International Business Studies, Vol. 12 (2)

SALADO, Hernández Jesús. Aprendizaje tecnológico en la cultura empresarial;
Notas. En: Revista de Información y Análisis, núm. 17, 2002.

SWIFT, Jonathan (2008) The six C`s of Relationship Development.
Ciudad: Cambridge Editorial. Cambridge Academic Press.

VAN HOOFF, Bart. (2005) Relaciones Interculturales: negociaciones entre
colombianos y holandeses. Bogotá, Colombia. Monografías de Administración,
Universidad de los Andes.

VÁSQUEZ, Antonio. (1999). Dinámica productiva y desarrollo urbano, la respuesta de la ciudad de Vitoria (País Vasco) a los desafíos de la globalización. En: Revista Eure vol. 25 no 74, Santiago de Chile.

VÁSQUEZ, Antonio. (2006). Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo. En: Revista Eure vol. xxxii, no. 95 pp. 75-92. Santiago de Chile.

www.uh.cu/facultades/economia/Contenido/IVretosteoriaeconomica/ponenciascentrales/IV6MONREAL.doc



CAPÍTULO 6

EL TALLER DEL ORFEBRE WD: DE LA COMUNICACIÓN TRADICIONAL A LA COMUNICACIÓN DIGITAL

Ena Yuritze Barón López. Universidad Central Bogotá. Profesora de tiempo completo.

Colombia ebaronl@ucentral.edu.co.

Joaquín Joya Montenegro. Universidad Central Bogotá. Profesor de tiempo completo.

Colombia jjoyam@ucentral.edu.co.

John Alexander Rueda Prieto. Universidad Central Bogotá. Profesor de tiempo completo.

Colombia. jruedap1@ucentral.edu.co

RESUMEN

La transformación digital tiene un impacto en la economía de las empresas; sin embargo, los estudios reflejan que la mayoría de los empresarios no tienen un plan de transformación digital. Los **nuevos modelos de negocio están basados en este tipo transformación que reduce costos y permite a las empresas competir a nivel global**. La Universidad Central en Bogotá firmó un convenio institucional de extensión solidaria que permitiera a las empresas ser asesoradas por estudiantes de varios programas –en este caso del programa de Mercadología- y que estos últimos presentaran soluciones a problemáticas particulares. Este convenio permitió integrar a los estudiantes al equipo de trabajo de la joyería y plantear una estrategia digital que permitiera al cliente ser más visible en internet, contar su historia y dar mayor permanencia a la joyería tradicional que realiza en ese espacio. El resultado fue el establecimiento de un ecosistema digital funcional y pertinente, con características óptimas para cumplir los requerimientos presentados.

BRIEF

The case “The Goldsmith warehouse WD, from traditional communication to digital communication” shows how the academy, Central University - Mercadology Department for this specific case, aims Mr. Carlos Chavez, business owner, to improve the communication and commercialization processes, addressed by branding digital marketing. The digital transformation has a huge impact in enterprises economy. Nevertheless, some researches show that large part of entrepreneur’s has not a digital transformation plan.

New business models are based on cost-saved transformation companies that allow being more competitive at global level. Small and medium organizations (PYMES as the acronym in Spanish), ventures and start-ups are the foundation of productive economy in Colombia and Latin America, pointing out that the developing of digital strategies, the innovation and entrepreneurship are huge opportunities for economic growth in the region (Corporación & Colombia Digital, 2017).

The Central University in Bogotá signed an institutional agreement of caring extension that allows companies be assessed by students of sort of programs- such Mercadology - presenting solutions for particular issues by the students.

The grant allows involving students along with jewelry coworkers and establishes a digital strategy oriented to increase internet visibility, tell the story and amplify the presence of traditional jeweler's. The amazing exercise results in assets digital, functional, relevant ecosystem, with highlighted characteristics, according to the requirements.

INTRODUCCIÓN

HISTORIA CASO “EL TALLER DEL ORFEBRE WD”

El taller del orfebre WD es un negocio con 28 años de trayectoria que nació de la motivación de los Hermanos Chávez, quienes vieron en la Joyería una oportunidad para emprender un negocio y progresar económicamente; actualmente el legado del este negocio está en manos del señor Carlos Chávez. Él empezó en este oficio por sugerencia de su hermano mayor quien preocupado por el futuro de su hermano menor le propuso trabajar en el naciente negocio.

Carlos Chávez comenzó inicialmente en pequeñas tareas como comprar las herramientas, el oro y la plata, materias primas para la fabricación de joyas, pero más adelante al lado de los grandes maestros joyeros de los talleres del barrio la Candelaria conoció este ancestral oficio y con paciencia y respeto aprendió las técnicas y los secretos de quienes empíricamente fueron desarrollando este arte.

El oficio del joyero está lleno de misterio y encanto, no se llega a ser bueno de la noche a la mañana, para poder forjar un nombre en este negocio se debe superar un camino. Para convertirse en joyero los aprendices del oficio debían superar unas misiones en inicio aprender a terminar la joya, pulirla y lijarla y más adelante el preciado momento de trabajar la piedra. La misión más importante, la que calificaba a un aprendiz que se convertía en joyero era elaboración de la marquesa, que es el tipo de anillo que le dio Carlos a Lady Diana (un anillo con una gran piedra en el centro y rodeado de pequeños

diamantes); es así como Carlos Chávez al superar la misión de labrar la piedra y convertirlas en marquesa fue considerado digno de llamarse Joyero.

La orfebrería es un oficio ancestral. Antes de la llegada de los españoles a América los indígenas hacían el oficio de la orfebrería que además era muy respetado. Ellos le rendían culto a la naturaleza, razón por la cual en la cultura precolombina muchas de las piezas de orfebrería eran ofrendas a las deidades, al sol y a la luna. La influencia española en la orfebrería se hace presente en la época colonial, con piezas de joyería eclesiástica. El mejor ejemplar de este tipo es la famosa “Lechuga”⁹ llamada así por el color verde de sus 1486 esmeraldas, que son por excelencia la piedra emblemática de Colombia porque son las más hermosas del mundo, con un verde intenso y con una calidad sin igual tan rara y exclusiva que no puede ser trabajada por máquinas y deben ser tallada a mano.

En la historia de la capital colombiana la joyería está anclada al barrio la Candelaria¹⁰ en donde hace más de doscientos años están ubicados los talleres de joyeros que han elaborado hermosas piezas que permanecen como legado familiar, anillos de bodas, cadenas para bautizos o piezas de lujo para políticos y embajadores.

A diferencia de los grandes maestros de antaño que guardaban con recelo sus secretos, don Carlos abre las puertas del taller del orfebre WD en el barrio la Candelaria en Bogotá a quienes quieran conocer el maravilloso universo de la joyería preciosa. Don Carlos ama este oficio, lo defiende, lo divulga y busca a toda costa que no muera por lo que cree que esta es una forma de enamorar a quienes quieran aprender a ser joyeros y que como él queden fascinados con el brillo de las joyas, los colores y las formas que lo enamoraron la primera vez que él entró a una joyería en la ciudad de Bogotá.

La joyería para don Carlos no fue únicamente un medio de subsistencia, fue también la forma de sacar a su familia adelante, pagar los estudios de sus hijos y permitirles cumplir

⁹ Se llama La Lechuga por el verde intenso de sus 1.486 esmeraldas, todas ellas excelsas gotas de aceite y alas de mariposa. Tal es la calidad de estas gemas que la custodia representa se ha dicho los mejores ejemplares de más de cien años de producción esmeraldífera (El tiempo, 1996)

¹⁰ En el corazón de Bogotá, a unos pasos de la Plaza de Bolívar, se ubica la aglomeración de joyeros más grande del mundo. Así lo dicen los artesanos y comerciantes de la localidad de La Candelaria dedicados a la elaboración de todo tipo de piezas en oro, plata y esmeraldas. En los primeros pisos de las viejas casas con balcones y ventanas de madera que guardan parte de la historia del país que se resisten al paso de tiempo, nacieron las primeras joyerías, una herencia de las platerías que se ubicaron en este sector en la época del Virrey Juan de Sámano. Hoy la calle que lleva el nombre de “Platería” recuerda ese pasado (Universidad Nacional de Colombia, 2017)

sus sueños. Sin embargo, el negocio de ser joyero se enfrenta a un mundo cambiante: por un lado el relevo generacional, porque las generaciones actuales no tienen los mismos proyectos de los ancestros y han elegido otros caminos, además del poco interés que pueden tener los jóvenes de aprender un oficio que requiere tanta dedicación y disciplina. Por otro lado, el gobierno que –según dicen los joyeros- no les brinda ayudas suficientes para facilitar su permanencia dentro del mercado global y han querido reubicar a los joyeros en espacios ajenos a ellos, con argumentos de ordenamiento territorial, además del poco interés algunos joyeros para trabajar mancomunadamente para enfrentar las nuevas condiciones en un mercado altamente competido que se enfrenta a desafíos tecnológicos, de comunicación y de mercadeo.

Consciente de esto y de las altas posibilidades de desarrollo el taller del orfebre WD decidió trabajar junto a la academia para poder enfrentar este panorama y continuar con el legado familiar que le ha dado tanta satisfacción, aprovechando los recursos que brindan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que han permitido hoy en día una mayor aproximación de las empresas con sus clientes y viceversa. Esta aproximación tiene lugar gracias a la visibilidad que estos nuevos medios permiten y a la creciente conectividad con la que ya se cuenta, tanto en hogares (64%) como en empresas (68%), según la Gran Encuesta TIC de 2017 (MinTic, 2017). En Colombia, y según la misma encuesta, el 97% de la población colombiana utiliza internet para comunicarse, lo cual evidencia la importante oportunidad que desde lo cultural y desde lo comercial, se presenta al Taller del Orfebre WD para dar continuidad al legado cultural ancestral de su negocio, y para hacerlo crecer como negocio.

En relación con este último aspecto, debido a que las compras online cada vez son más accesibles para los empresarios y emprendedores, se vuelve un aspecto fundamental para revisar; así lo mencionan en el estudio McKinsey & Company quienes afirman que “en el 2020 el negocio de las joyas será más competitivo mediante canales online. Un 12% de los pagos en este sector serán procesados de forma online” a nivel global (McKinsey & Company, 2014)

MARCO TEÓRICO

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO DE LA JOYERÍA

Los joyeros de la Candelaria.

Los talleres de la Candelaria, el barrio más tradicional de Bogotá, se encuentran entre las carreras 5.^a, 6.^a y 7.^a y las calles 11, 12 y 12B, allí se pueden observar los locales cuyas vitrinas están finamente adornadas con anillos, argollas, dijes, pulseras, cadenas, gargantillas, prendedores, mancuernas, solaperos (El tiempo, 1996); sin embargo, no todos los talleres son tan amplios como el taller WD. En este espacio caben unos 10 o 15 joyeros, lo que es raro teniendo en cuenta que en esta calle se encuentra la mayor aglomeración de joyeros del mundo lo que supone que los espacios son en general, bastante reducidos. Estos joyeros han podido ser testigos de importantes acontecimientos de la historia bogotana como lo puntualiza uno de los artesanos joyeros “Hemos sobrevivido al 9 de abril de 1948¹¹ y a miles de marchas que nos han hecho cerrar las puertas por algunas horas, pero aquí seguimos en pie sacando adelante este bello oficio de darle forma al oro, que unido a las esmeraldas son nuestro mejor patrimonio” (Universidad Nacional de Colombia, 2017).

Pero ahora los joyeros deben enfrentarse a nuevos desafíos culturales y tecnológicos que se derivan de las nuevas tendencias de consumo y los desarrollos tecnológicos y en las comunicaciones a nivel global.

Colombia un país con tradición orfebre.

Colombia es un país con una tradición orfebre que data de la época precolombina, es decir, desde antes de la llegada de los españoles, y está arraigada al desarrollo cultural del país. Hay descubrimientos de joyas en los entierros indígenas en donde los materiales que se usaban para la fabricación de joyas eran principalmente oro y cobre. Las joyas eran parte de los rituales religiosos en los que se hacían ofrendas al sol y la luna. La leyenda del Dorado es quizá la historia más conocida

¹¹ El Bogotazo es uno de los hechos relevantes del Siglo XX de la historia de Colombia. Durante el gobierno de Mariano Ospina Pérez fue asesinado el caudillo liberal, Jorge Eliecer Gaitán, acontecimiento que generó hechos de violencia, no solo en Bogotá sino en todo el país (Colombia-Aprende, 2015)

sobre el uso del oro en ceremonias indígenas, la leyenda cuenta que los indígenas cubrían de polvo de oro y resinas al futuro rey y lo embarcaban hacia el centro de la Laguna de Guatavita (laguna situada cerca de Bogotá) junto con los caciques y una inmensa ofrenda de piezas de oro. Lo que desató el interés de muchos exploradores extranjeros en venir en la búsqueda del dorado.

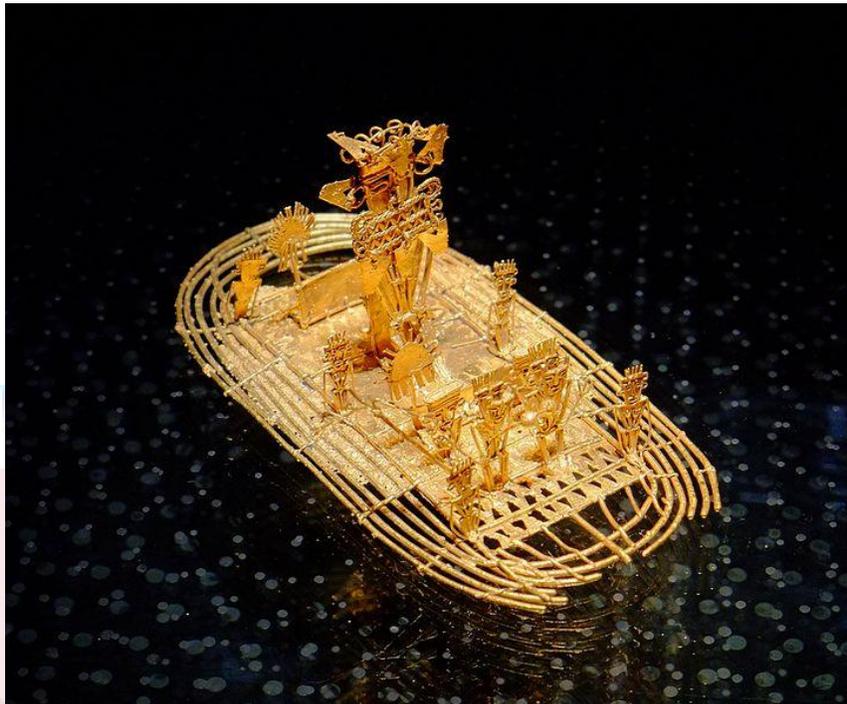


Ilustración 1. La balsa Muisca del Dorado. Fuente Esta imagen fue publicada en [Flickr](#) por Reg Natarajan en <https://flickr.com/photos/61266278@N00/24976759882>. La imagen fue revisada el 10 de abril de 2016 por el robot [FlickreviewR](#) y confirmó tener licencia bajo los términos de cc-by-2.0.

Los procesos de tecnificación en la fundición y elaboración de las empresas orfebre y joyeras se fueron dando entre los siglos XVIII y XIX. Sin embargo, aún es un sector en su mayoría artesanal, compuesto por pequeñas y medianas empresas de tradición familiar y con un gran arraigo cultural, que proveen sustento a un gran número de personas. El diseño, la fundición y fabricación de las joyas es un proceso aun artesanal en Colombia, este proceso es invaluable porque transmite los valores culturales de la sociedad y además por su originalidad es atractivo para

la comercialización y exportación.¹² Sin embargo, en la actualidad muchos de estos procesos se han reemplazado por tecnificaciones. Antes, el mismo joyero era quien compraba el material, lo fundía, lo laminaba, lo armaba, lo soldaba y lo engastaba, pero ahora con la especialización del trabajo muchos de estos oficios son subcontratados a otros talleres que se encargan de labrar los diseños en 3D, de recubrirlos, hacer la pieza en yeso, en fin, de hacer cada paso de manera específica.



Fotografía. 1. Trabajo artesanal del WD taller del orfebre.
Fuente. Grupo de análisis digital. Departamento de Mercadología.

Panorama de la joyería en el mundo y en Colombia.

Las joyas están clasificadas dentro del comercio de lujo, que tiene un comportamiento interesante porque a pesar de las problemáticas sociales, económicas y políticas que enfrentan las regiones, el negocio sigue creciendo. Este comportamiento se puede relacionar con la mejora del poder adquisitivo de

¹² Fuente: Fenalco. Análisis económico sobre el sector Joyero en Colombia. (Fenalco., 2015)

los consumidores en algunos países, con las tendencias de consumo y con los tradiciones y aspectos culturales que aún siguen vigentes.

La joyería es un negocio en crecimiento a nivel mundial, se espera que crezca entre 2017 y 2022 a un ritmo del 5%, así como la bisutería, con un crecimiento superior del 6,9% (CCB)¹³. En Latinoamérica el mercado con mejor comportamiento es el mexicano, se espera que tenga un crecimiento del 32% para el 2022 alcanzando una cifra de diez mil millones de dólares, de hecho, entre casi 30 países analizados México ocupa el puesto 21 y se espera que escale a la posición 18 en el 2023. A pesar de que en el 2018 hubo cambios en el panorama político en México los bienes de lujo registraron un crecimiento del valor en dos dígitos¹⁴. A nivel mundial el mercado de los bienes de lujo tiene su futuro en la región Asia Pacifico, se estima que habrá un gran crecimiento en nuevos hogares ricos en los próximos 15 años en países como China, Japón, Hong Kong, Corea del sur o Filipinas, lo que impulsará nuevas tendencias de consumo de lujo en la clase media y las preferencias premium ¹⁵

¹³ Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2019)

¹⁴ Euromonitor: Luxury Goods in México (Euromonitor, 2019)

¹⁵ Euromonitor: World market for luxury goods. (Euromonitor, 2019)

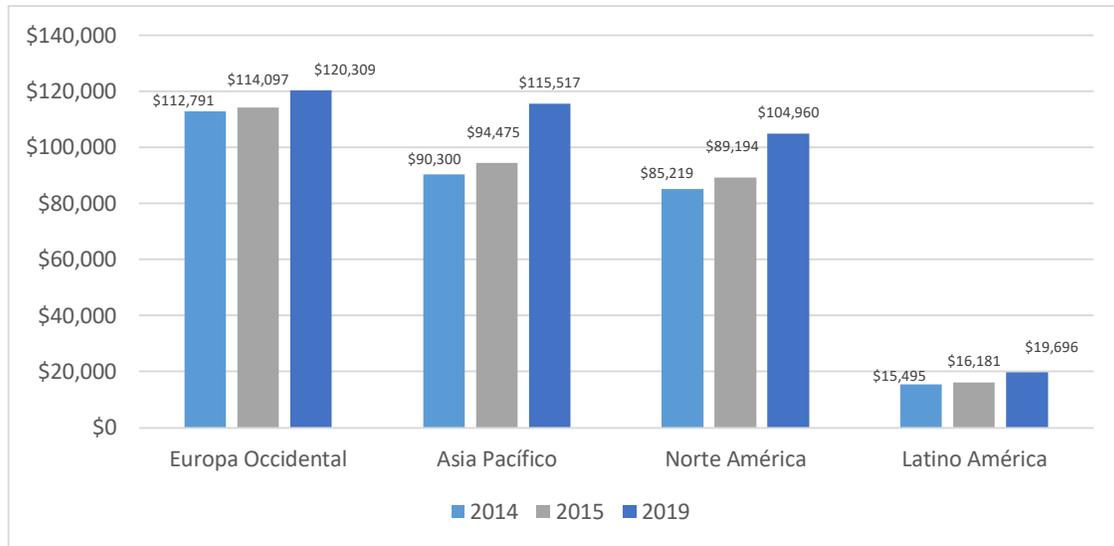


Figura 2. Comportamiento del Valor minorista del mercado de los artículos de lujo entre el 2014 al 2019 (Millones de dólares). Fuente. Radiografía del universo nuevo universo de lujo. EAE Business school.

Dentro de las actuales tendencias económicas colombianas la joyería podría enmarcarse muy bien desde la perspectiva de la economía naranja que está fuertemente impulsada por el gobierno actual y lo que quiere es proyectar las industrias creativas y culturales internacionalmente. La economía naranja busca la generación de riqueza teniendo la propiedad intelectual como materia prima. Esta agrupa las industrias creativas y culturales relacionadas con las artes escénicas, las artes en general, el turismo, las artes visuales, el diseño, la publicidad, el desarrollo de software y los servicios de tecnología de la información, entre otros.¹⁶

A pesar de esto, el propietario del taller del orfebre considera que el gobierno no se ha preocupado por darle beneficios a este tipo de negocios, lo que se percibe es que a pesar del discurso de apoyo lo que el gobierno busca es sacar provecho de lo que ellos ya han logrado como empresa y como gremio; también ocurre que no se da una trazabilidad a

¹⁶ Cnn en español: La Economía Naranja es un término que se ha popularizado en Colombia desde la entrada al escenario político del hoy presidente Iván Duque. Esta es una idea que defiende las industrias creativas y la cultura como un motor de desarrollo. 25 octubre, 2018

los proyectos que los diferentes gobiernos emprenden y cada entidad interesada en ellos llega con una nueva propuesta.

Los joyeros y su relación con otros sectores.

Para el gremio de los joyeros ha sido muy difícil acceder a los recursos del gobierno no solo por las barreras que ellos mismos consideran se les han impuesto sino además porque el gremio no se ha organizado para formarse, comprender y hacer los procesos burocráticos que se exigen para acceder a los recursos económicos, entonces la relación con el gobierno ha sido frustrante.

También otras entidades se han interesado en el sector de la joyería; Fenalco (Federación Nacional de comerciantes) contribuyó en la elaboración de un estudio económico sobre el sector joyero en el 2015 y los agremiados de ciudades como Medellín han venido desarrollando eventos para la integración del sector joyería. A inicios del 2019, La Cámara de Comercio de Bogotá desarrolló **Cluster de Joyería y Bisutería**¹⁷ junto a la firma catalana Cluster Development, que busca la integración de la cadena de producción y la generación de valor agregado. Al parecer la relación de los joyeros con estas entidades no ha tenido continuidad, porque si bien inicialmente se han vislumbrado muy buenas intenciones, el proceso se vuelca a cumplir únicamente con intereses económicos y burocráticos, de allí que los joyeros se hayan vuelto escépticos a trabajar con ellos y con las entidades financieras que consideran tienen el mismo enfoque de papeleo y cobros de intereses muy altos.

También los mismos artesanos han intentado reunirse y conformar un clúster, sin embargo, ha sido muy difícil unir a los joyeros porque cada uno prefiere perseguir sus

¹⁷ Cámara de Comercio de Bogotá. El enfoque de un ejercicio de este tipo está orientado hacia una perspectiva de mercado, análisis desde la demanda, **mirada integral de la cadena**, trabajo articulado con los diferentes actores y un especial énfasis en la generación del mayor valor agregado. (CCB, 2019)

propios intereses, lo que redundaba en el poco fortalecimiento gremial para enfrentar los desafíos del entorno.

Es decir que uno de los problemas de los joyeros es que no conocen ni saben sobre los procedimientos para acceder a los recursos como el papeleo, la presentación de un proyecto estructurado, evidencias de solvencia económica, acceso a plataformas, registros contables etc. Estos procesos no son amables ni empáticos para los joyeros, y adicionalmente, la percepción negativa de las entidades que ofrecen posibilidades de ayuda económica subsidiada o no, erosionan las posibilidades de vinculación y trabajo conjunto.

La relación del sector joyero con la academia.

El sector de joyeros de la Candelaria nunca había tenido un acercamiento con la academia, para ellos la academia no conocía qué ocurría ni qué oportunidades de formación existían; si bien en el pasado esta relación se malogró por los intereses expansionistas de ocupación de los terrenos que les pertenecen a ellos, actualmente esa relación ha cambiado. La relación del sector joyero con la academia se ha venido fortaleciendo por la gestión de la Universidad Central de Bogotá de particulares¹⁸ que han considerado muy importante estrechar este vínculo.

Resultado de los cambios tecnológicos y globales, surgió una preocupación por renovar los canales de comunicación y comercialización y estar más activos en redes sociales y en internet.

Esta fue una posibilidad para comenzar un trabajo conjunto entre docentes, estudiantes del departamento de Mercadología para ayudar al taller del joyero WD a desarrollar proyectos de marketing digital y comunicaciones.

La tecnología y la evolución de la oferta de valor en el negocio de la joyería

¹⁸ Alejandro Sandoval ha sido clave para mejorar las relaciones que los joyeros mantienen con la academia que si bien se habían desmejorado por intereses de algunas instituciones han vuelto a mejorar gracias a personas como él.

La transformación digital tiene un impacto en la economía de las empresas; sin embargo, los estudios reflejan que la mayoría de los empresarios no tienen un plan de transformación digital. Los **nuevos modelos de negocio están basados en este tipo transformación que reducen costos y les permite a las empresas competir a nivel global**. Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), los emprendedores son la base de la economía productiva en Colombia y en toda Latinoamérica, por lo el desarrollo de estrategias digitales, la innovación y el emprendimiento son una gran oportunidad para el crecimiento económico, pero la mayoría de las empresas pequeñas y medianas en el continente latinoamericano carecen de un plan de proyección tecnológico (Corporación & Colombia-Digital, 2017)

Considerando que la joyería que se hace en el taller WD es un proceso artesanal, la incursión tecnológica en estos procesos y en general en todos los frentes del negocio ha venido de una manera muy lenta, las presión por el cambio llega resultado de lo que ocurre a nivel global en técnicas y desarrollos de producto, por ejemplo los diseños muy complejos ya se pueden elaborar por maquinas 3D de manera que el proceso deja de ser manual y se vuelve sistematizado, como en casi todos los pasos de la elaboración de la joya, sin embargo se considera que el aprendizaje y la transferencia del conocimiento seguirá ocurriendo a la vieja usanza como cuando los grandes maestros enseñaban sus secretos a los aprendices.

La incorporación tecnológica es asumida como una respuesta ante los cambios del mercado, hecho que muestra que las inquietudes frente al tema no hacen parte del trabajo de las Pymes, si no que hacen parte de un formalismo creado por ellas o por intenciones del Estado de empalmar su actividad productiva con la oferta disponible (Gutiérrez Ossa, Gutiérrez Londoño, & Asprilla Mosquera, 2013). Esto indica que gran parte de las medianas y pequeñas empresas no se han percatado de la urgencia de involucrar las tecnologías en sus procesos de comunicación y producción.

Tecnología	Nacional	Grandes	Pymes	Micros
Computación en la nube	19,1	48,8	22,9	13,6
Internet de las cosas	9,0	14,8	9,3	8,2
Robótica	1,5	11,1	1,2	0,6
Impresión 3D	2,2	4,8	2,1	2,1
Big Data	3,2	16,8	4,0	1,3
Inteligencia artificial	1,8	9,7	2,4	0,7
Blockchain	1,6	5,9	1,6	1,1

Tabla 3. Participación % de las empresas en la adopción de tecnología digital por tamaño 2017. Tomado de MINTIC encuesta Mipynes y Grandes del DANE- Elaboración Cámara de Comercio de Cali.

Como se puede apreciar en la tabla, el porcentaje de adopción de la tecnología en las micros y pymes es bastante moderada en comparación con las grandes empresas. Estas empresas no son proactivas frente a estos cambios, al contrario, están reaccionando ante los cambios globales.

Comercio, oferta de productos y competencia

Colombia es un país esmeraldero mundialmente conocido por la calidad y el color de sus piedras, el comercio de la esmeralda suscita el desarrollo de centros de negocios, ferias comerciales y talleres de joyería. En el mismo el barrio la Candelaria se encuentra el más grande centro de comercio esmeraldero del mundo, que es visitado por negociantes y compradores de países como Arabia Saudita, Inglaterra, Estados Unidos, de Canadá, Australia, en fin, de todas partes de mundo.

La calidad de la esmeralda colombiana es superior a las gemas que producen Zambia y Brasil, si bien en producción por cantidad de quilates nos superan estos países, la de mayor valor por sus características físicas y químicas únicas es la colombiana (Portafolio, <https://www.portafolio.co/economia/l>, 2018) .

Gem Rock Auctions¹⁹ desarrollo un análisis característico de las piedras vendidas por ellos durante el 2017. Los datos mostraron que la esmeralda había aumentado su popularidad de manera progresiva, siendo la esmeralda colombiana más popular que la africana. La siguiente figura que es parte de este estudio muestra la participación de las esmeraldas según la clasificación de esta firma. La mayor participación del total de las ventas de esmeraldas en Gem Rock Auctions la ocupa la colombiana con un 34.34% seguida por la esmeralda de Zambia con un 14,48% (considerando el origen y no la presentación física de la piedra)

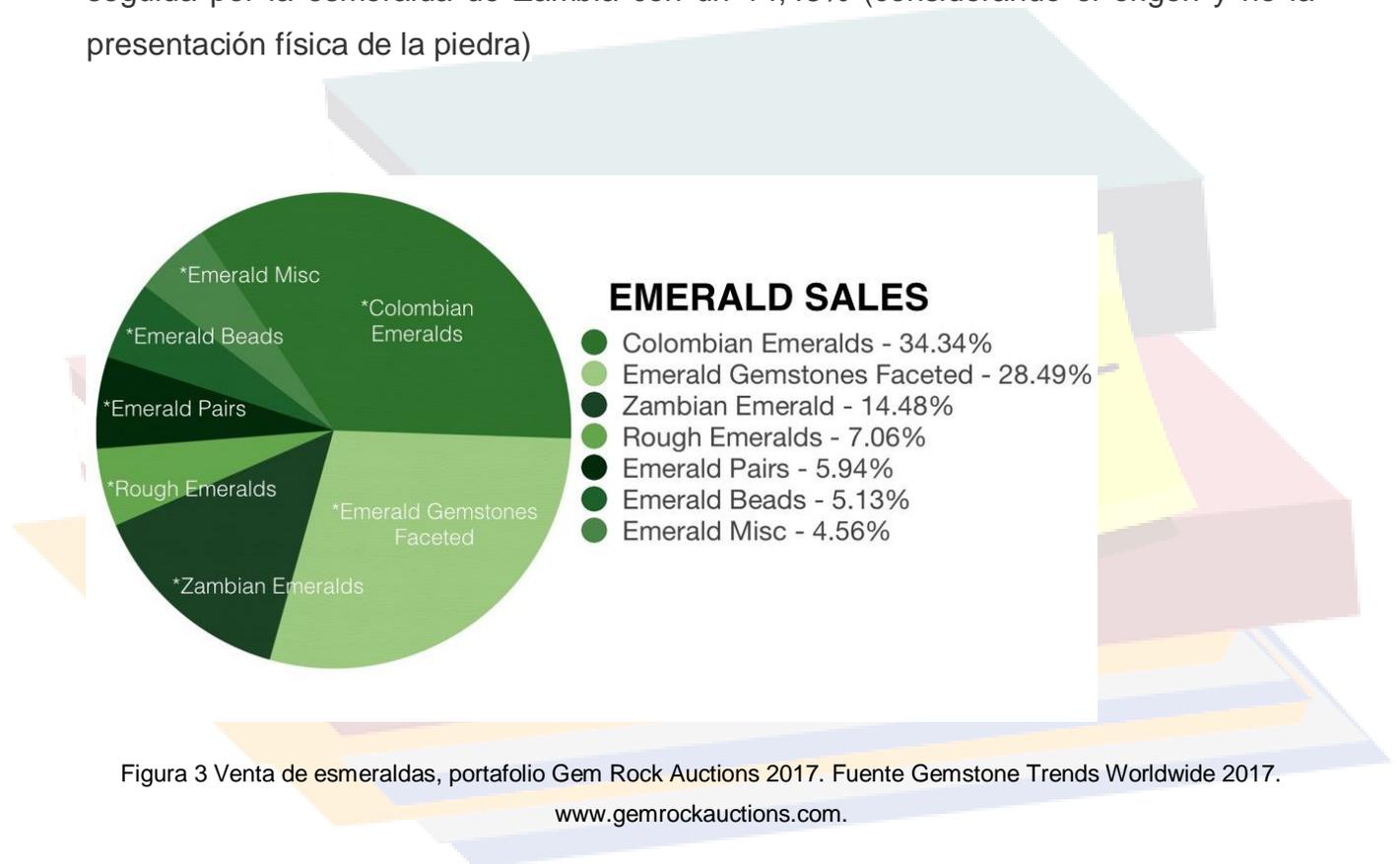


Figura 3 Venta de esmeraldas, portafolio Gem Rock Auctions 2017. Fuente Gemstone Trends Worldwide 2017.

www.gemrockauctions.com.

¹⁹Gem Rock Auctions es un sitio especializado de la industria venta de piedras preciosas, a la fecha de emisión de este informe presentaban un récord de ventas de 300 000 piedras en 184 países. El estudio fue realizado con los datos del año 2017. (Auctions, 2017)



Fotografía. 2 Fotografía de producto realizada para divulgación digital.
Fuente Grupo de análisis estratégico digital. Departamento de Mercadología.

Los productos del taller del orfebre WD

La esmeralda es esencialmente la piedra reina en la elaboración de los productos del taller del orfebre WD. Esta piedra es parte de la tradición cultural de ritos religiosos y sociales de los Bogotanos (matrimonios, bautizos, primeras comuniones, compromisos, grados, etc.) y es la joya emblemática de Colombia por lo especial de la piedra y por el trabajo manual que requiere²⁰. Una característica muy importante del trabajo joyero del taller del orfebre WD y de los talladores artesanos que trabajan la esmeralda es que al final son piezas elaboradas a mano y únicas tanto por el trabajo del artesano joyero como de la misma piedra ya que no hay dos esmeraldas iguales.

Con respecto a los diseños el taller del orfebre WD los basa en las solicitudes de la clientela y de las tendencias de joyas del momento, este es un trabajo muy importante del vendedor quien es el que tiene el contacto con el cliente y es entonces quien transmite

²⁰ La esmeralda muy especial, es una piedra como el diamante, como el rubí, el zafiro, que se puede trabajar a máquina, la esmeralda no se puede trabajar a máquina, ella requiere siempre la presencia de la intervención, de la mano humana para dejarse transformar por su fragilidad por sus particularidades, su formación, la fosilización que ha tenido y las propiedades de este mineral (Chavez, 2019)

al joyero artesano las ideas y deseos de él, es un trabajo de servicio muy importante y una oportunidad de fidelización a partir de la relación que se genera entre vendedor y cliente.

Don Carlos Chavez, dueño del taller dice en la entrevista:

“Yo creo que en el taller del orfebre es como los abuelos, nosotros malcriamos clientes, si quieren hacer algo, tener una experiencia los dejamos, si quieren pulir entonces vienen y pulen, si quieren ver cómo funciona la máquina, hágale, quémese lo que quiera, si eso hace parte de la experiencia o quiere intentar algo pues no hay problema y todo el grupo de trabajo que está aquí tiene el mismo pensamiento, trabajamos bajo la misma función, somos seres humanos, nunca nos apartamos de lo humano ni nos hacemos como diferentes a los demás no, para nosotros es un orgullo que vengan y nos conozcan (Chavez, 2019)



Fotografía. 3 Argolla de compromiso desarrollada por el taller del orfebre WD. Fuente Grupo de análisis estratégico. Departamento de Mercadología para la página de Facebook del taller del orfebre.

Se podría considerar que el diseño de las joyas colombianas como una tradición que viene desde las culturas indígenas es uno de sus principales diferenciales, sin embargo al igual que todas las empresas ellos también se ven afectados por las tendencias en

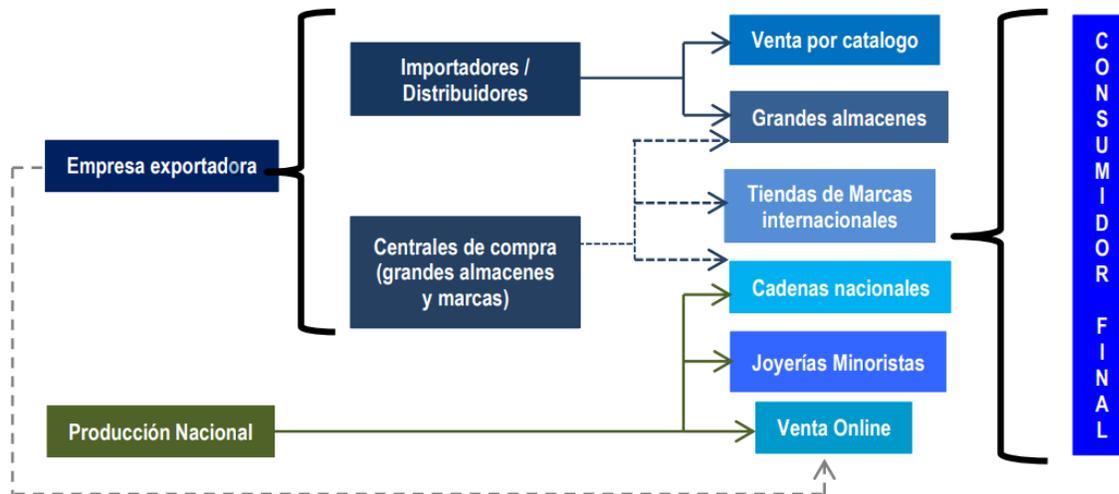
este caso del diseño de joyas, por lo que muchas veces se copian diseños de otras partes del mundo porque el cliente lo solicita.

Competencia

En el entorno local hay gran saturación de empresas que se dedican al negocio de la joyería fina o de fantasía, lo que dificulta la repartición del mercado. A esto se suman los altos impuestos y retos logísticos y el incremento en la oferta de accesorios de muy bajo costo que vienen de la India y de Asia principalmente. También impactan las fluctuaciones del dólar y el precio del oro. Si bien la industria local quiere brillar, la tarea no es fácil, pues aún hay desafíos por enfrentar (Dinero, 2018).

El taller del orfebre WD se encuentra en el barrio la Candelaria en el conglomerado de talleres de tradición, estos talleres se consideran joyerías minoristas, que compiten con marcas de diversos canales de distribución, como las que se encuentran en plazas comerciales, grandes mercados, internet y venta por catálogo, pero el lugar tradicional para la compra de joyería en Bogotá el barrio la Candelaria.

En Colombia a cultura del uso de accesorios se ha activado gracias a la oferta de nuevos competidores que venden por internet o por catálogo o por las estrategias de publicidad de marcas que tienen un gran reconocimiento. Como se puede ver en la siguiente gráfica existen diversos canales de comercialización que compiten por la venta de joyas al por menor y al por mayor y por la materia como el oro y las piedras.



Gráfica 1 Canales de distribución y comercialización de artículos de joyería y bisutería en Colombia. Fuente Lexicomex 2015

Muchas de estas firmas no producen sus propias joyas, son únicamente comercializadores que traen las joyas de Europa o se Asia y engastan las piedras en el país, es decir que ellos no diseñan, sino que compran por lotes o por cantidades las piezas y las terminan acá en Colombia. Otras firmas no venden a nivel local y exportan la mayor parte, a noviembre de 2017, de acuerdo con cifras del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), las ventas al exterior de joyería y bisutería llegaron a US\$26,1 millones y los países a los que más se exportó fueron Ecuador, Estados Unidos, México, Bolivia y Perú (Dinero, 2018).

Otra competencia importante es el negocio ilegal de la venta de joyas en mercados populares o por personas. Estas joyas se venden por peso, tienen unos precios más asequibles bien sea por la procedencia de las piezas que no está legalizadas, no pagan impuestos de importación o impuestos de comercio nacional por la procedencia de los recursos de dinero de este tipo de negocios. Lo anterior se suma a los cambios culturales sobre la compra de objetos hedónicos como las joyas, las nuevas generaciones gastan

su dinero en tecnología, viajes y otro tipo de lujos y por lo tanto la tradición del regalar joyas o comprarlas por gusto ha disminuido.

RETOS PROBLEMAS Y DESAFIOS

Retos del macroentorno

Economía, comercio y ambiente

Según el DANE la tasa de inflación en Colombia para el 2018 fue del 3,27%. Al ser las joyas productos en algunos casos de exclusividad, y / o aspiracionales, aspectos como la inflación, el crecimiento de la economía, el empleo, las exportaciones e importaciones afectan la oferta y demanda de estos productos. El incremento del 20% en el precio de las joyas afecta la oferta y la demanda, porque el sector está produciendo con oro y joyas importadas, generando sobrecostos en la producción, causando que los joyeros se vean obligados a re-importar el oro, plata y piedras preciosas que el país exporta (Promperú, 2015)

De otra parte, la política en materia de impuestos presenta las siguientes tarifas que aplican al sector joyero:

- Impuesto sobre la renta del 33%,
- Impuesto sobre las ventas del 19%
- Impuesto de industria y comercio (ICA), 13,8%.

Colombia actualmente cuenta con tratados de libre comercio que permitirían captar mercados internacionales para lo cual el uso de estrategias de marketing digital e e-commerce se convierten en requisito para los joyeros. Los siguientes son los tratados comerciales libres de aranceles:

- Estados Unidos
- Unión Europea
- Canadá
- CAN (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.)
- Chile (Alianza del Pacífico)

El aporte que hace el sector de la joyería a la economía del país ha despertado el interés de gremios como la Federación Nacional de Comerciantes –Fenalco-, quienes afirman que la joyería de oro y bisutería mueve alrededor de 145 millones de dólares anualmente. El mismo gremio indica que la joyería es una de las principales fuentes de ingresos para aproximadamente 100.000 familias colombianas. Adicionalmente en el año 2013 el sector de la joyería fue responsable de más de 45.000 empleos, de los cuales el 39% corresponde a comercialización y el 61% pertenece a procesos de fabricación, sin embargo, El 64% de las personas que trabajan vendiendo o produciendo joyas con piedras preciosas, no son trabajadores formales.

En el plano ambiental en Colombia se encuentran yacimientos de oro, plata y platino al igual que de piedra preciosas y semipreciosas como amatista, granate, esmeraldas calificadas como las más finas y además varios tipos de cuarzos (Mincomercio industria y turismo, ProColombia). Sin embargo, el 40% del territorio colombiano está concesionado o solicitado por empresas multinacionales para realizar proyectos de extracción de minerales e hidrocarburos y según el Registro Minero Nacional 1.717 empresas tienen títulos vigentes de concesiones para explorar o explotar minas, a las que se unen 7.200 títulos más en manos de particulares. La minería de oro, plata, diamantes, piedras preciosas y otros metales puede a por la contaminación afecta el entorno por la contaminación de agua, emisiones de gases de efecto invernadero y erosión del suelo. El uso de químicos como el cianuro para separar el oro del mineral, deja grandes consecuencias al suelo y el agua, provocando que no se formen estos minerales de forma abundante.

El impacto ambiental que causa la explotación de minas y canteras para la producción de joyas, es muy alto. La alteración de la geomorfología (una ciencia que se encarga del estudio de la corteza terrestre) y la topografía son daños causados por dicha actividad y son acciones de carácter irreversible para el suelo; pueden perjudicar en un futuro la explotación de los recursos naturales (Hernández-Jatib, Ulloa-Carcasés, M., Almaguer-Carmenate, & Ferrer, 2014)

Comercialización, tecnología y comunicación

La dinámica comercial del sector joyero comparte la tendencia de compra que se inclina cada vez más hacia productos en los que se vea plasmado las habilidades técnicas del diseñador. Estas técnicas están presentes en Colombia y logran posicionar a los joyeros nacionales (CCB, 2017). Esta diferenciación hizo que diseñadores como Paula Estrada, Sebastián Jaramillo, Daniela Salcedo, Paula Mendoza, Juliana Gallego, Claudia Vallejo y Diana Jaraba se convirtieran en grandes representantes del boom del diseño en joyas, bisutería y accesorios colombianos.

Los artículos que mayor demanda tienen en Colombia son las argollas con un 84% de participación seguido por los relojes en un 7% y por último otros artículos de joyería que representan un 9%, en cuanto a los materiales preferidos se encuentran la preferencia por la plata y las piedras preciosas y semipreciosas (Promperú, 2015). Se debe tener en cuenta el crecimiento de la industria de accesorios que tuvo tasas del 5% al 16% en las tres principales ciudades del país: Bogotá, Medellín y Cali, aunque un efecto que disminuye el potencial de crecimiento del sector está ligado al incremento en la oferta de accesorios de muy bajo costo y réplicas de grandes marcas producidas en China, Bangladesh y Vietnam, las cuales afectan directamente al gremio joyero.

En el aspecto tecnológico han surgido nuevas soluciones para los empresarios del sector, algunas de estas son:

- Modelado 3D²¹ : En el mercado existen programas los cuales facilitan el diseño y la personalización de las joyas antes de llevarlas a cabo, estos programas permiten crear los planos, diseños y medidas para tener una imagen previa y una visualización de la joya antes de manufactúrala para tener detalles más claros y diseños más personalizados.
- La tendencia Smart como una nueva categoría denominada Joyería inteligente que hace referencia a los gadgets que son utilizados a diario tales como los smartwatches y Smart rings que involucran joyería y diseño.

²¹ Las impresoras 3D permiten diseñar las joyas para vender la idea de la joya ideal a un bajo costo, pero con todo el realismo de tener la joya en los metales preciosos, esta máquina imprime el diseño en polietileno.

Aplicaciones para la co-creación de joyas como la aplicación móvil The Vow Ring Finder que le permite al usuario diseñar su anillo de compromiso soñado, además por medio de la integración con la cámara permite una visualización de cómo se vería la joya en la mano de la comprometida.

Existe una gran saturación en el mercado, debido a que hay muchas opciones de producto compitiendo, con poca diferenciación en la oferta, así se puede observar en las palabras de Carlos Chavez, cuando comenta “que por el tema de la pérdida de la identidad ahondamos la esencia de nosotros que era lo precolombino y nos dedicamos a hacer copia, nosotros somos expertos en coger una revista y a partir de lo que tú digas o quieras nosotros lo hacemos, no hay problema”. Ese enfoque es producto de la forma como es percibida la joyería desde el mismo gremio “la cosa aquí se convierte en un asunto de subsistencia y no de una cosa empresarial”.

METODOLOGÍA, PRINCIPIOS Y DESARROLLO

Recursos para ser más competitivos

En ese escenario la utilización y manejo de estrategias de marketing digital se convierten en una herramienta para los empresarios del sector, especialmente para aquellos que están en el eslabón de la comercialización dentro de la cadena de valor.

Justamente, esa es la oportunidad que encontró el departamento de Mercadología de la Universidad Central al constituir un convenio de cooperación con la Asociación de Joyeros de la Candelaria – ASOJOYEROS, iniciando una prueba piloto con cuatro joyerías del sector entre las que se encuentra el Taller del Orfebre WD de propiedad del señor Carlos Chávez que en sus palabras afirma que:

“La suma del sector joyero y de la academia le ha venido muy bien al sector ¿por qué? Porque sí sabemos hacer muchas cosas chéveres pero si hoy no estás en internet, si hoy no pagas una pauta publicitaria, si hoy no te muestras ante el mundo no eres nada y puedes tener cosas muy bonitas y puedes cocinar muy rico y puedes ser el mejor guía, puedes tener la mejor muestra cultural puede ser un artista todo lo que usted quiera pero si no hay una visualización, una promoción, una difusión que es lo que se ha logrado con la alianza, que es lo que se ha logrado con la academia y con algunos medios de

comunicación yo creo que estaríamos en lo mismo, creo que estaríamos abandonando, estaríamos al borde de perder algo muy valioso para el pueblo Colombiano no solo para los artesanos sino para el pueblo Colombiano” (Chavez, 2019)

Para el señor Chávez su negocio estaba muy descontextualizado porque es como una tradición: “el taller del orfebre tal vez por falta de recursos, no se gestiona recursos para publicitarse, para mostrarse, digamos que se maneja más por el tema de referenciación comercial, son los mismos clientes los que hacen que la misma tradición continúe, que venga el tío, que venga el primo, el amigo, el compadre y ellos vienen jalando, son esa gente que son, son clientela muy compacta que siempre está en torno al orfebre, gente que va por el mundo lo refiere a uno” (Chavez, 2019)

Bajo este contexto, el principal reto que se trabajó desde la universidad Central y su departamento de Mercadología consistió en apoyar a los joyeros miembros de la Asociación en estrategias de promoción de sus negocios y su portafolio de productos en entornos digitales para cumplir con varios objetivos: como rescatar el valor del oficio orfebre y artesanal, posicionar la joyería como un producto que es una inversión en el mediano plazo y no un costo, esto debido a que el oro no se deprecia, a diferencia de otros productos. Sensibilizar a la población, particularmente a los millenials y centenials, para que valoren el significado y el trabajo de elaborar una joya, para que se conecten con la historia que soporta el oficio, además de los objetivos comunes de una estrategia de promoción digital, más vinculada a la visibilidad, aumentar el tráfico, el número de interacciones y conversiones.

Joyereros y estudiantes trabajando conjuntamente

En principio, y antes de iniciar el proceso, el grupo de estudiantes realizó visitas y reuniones presenciales a la empresa, con el fin de entablar una relación persona a persona con don Carlos y su equipo de trabajo, joyeros independientes –no empleados, sino aliados- con los que se compartía el espacio del taller para que ellos fueran aproximándose al concepto de lo digital, de lo que los estudiantes iban a hacer de la mano con ellos y de cuáles eran los resultados esperados.

La labor pedagógica que deberían cumplir los estudiantes con el equipo del Taller del Orfebre era muy importante, no solo en lo relacionado con digital, sino con todo lo referente a temas de marketing, ellos deberían lograr conocerlos y conversar con ellos, con el ánimo de aclarar los compromisos que todos los actores –cliente, estudiantes y el docente- cumplirían a lo largo del semestre. Instalarse como el equipo de marketing digital de la joyería.

El segundo objetivo que estos primeros encuentros pretendían cumplir era el de hacer el levantamiento de información pertinente a la empresa y a los objetivos de negocio, para así poder establecer un diagnóstico claro que permitiera desarrollar un plan coherente que finalizara con una ejecución efectiva y sensata. Para ello, los estudiantes hicieron previamente una serie de consultas en internet que les permitieran conocer a la empresa y prepararse para la reunión inicial –de briefing-, revisiones a través de diferentes motores de búsqueda, redes sociales y otras plataformas permitieron al grupo de trabajo entender cuál era la presencia actual –de ese momento- de El Taller del Orfebre WD.

Establecer las características de esta presencia digital permitió a los estudiantes entender las actuaciones y maneras de comunicar que la empresa ha usado, así como las relaciones que ha logrado establecer con su audiencia –cuando hubiese evidencia de ello.

Por otro lado, realizaron búsquedas tendientes a comprender el contexto en el que la estrategia tendría lugar y a través de un análisis PESTEL²² establecieron las características que podrían afectar el proceso de visibilidad y comercial de la joyería. Este proceso se realizó previamente y fue complementado con la información que el cliente entregó en esa primera reunión.

Conocer el equipo de trabajo, las instalaciones de la joyería y el taller rústico del segundo piso, interactuar con los artesanos aliados e integrarse al grupo, permitió iniciar una relación de trabajo que facilitó el planteamiento de metas comunes que permitieran a don Carlos darle continuidad a su legado familiar y darle la oportunidad a su negocio de ser más conocido y visible ante los nuevos públicos que rondan por el mundo digital.

²² PESTEL identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas.

Con la información compilada previamente y la que don Carlos entregó, inicia el proceso de planeación estratégica, un desarrollo que permitiera articular nuevos canales y medios de comunicación al ecosistema ya existente. En la búsqueda de la presencia digital de la empresa que se realizó previamente a través de los dos motores de búsqueda más usados: Google y Bing, se detecta presencia de la empresa en medios no controlados, como directorios gratuitos, portales y redes sociales como Foursquare, en las cuales son los usuarios quienes, en principio, crean ubicaciones y sitios.

A continuación, se mencionan los medios en los cuales El Taller del Orfebre fue encontrada a través de los dos motores de búsqueda. Dentro de esos medios se encuentran algunos que eran gestionados directamente por la joyería y otros que han sido creados por externos y generan presencia y divulgación no controlada.

Medio	Tipo	Descripción
Google Maps	No controlado, gratuito	Mapa de ubicación en la ciudad
Matrimonio.com	Controlado, gratuito o pago	Sitio web especializado en la organización y planeación de matrimonios por medio de una amplia lista de más de 9.000 proveedores de diferentes servicios que intervienen en una boda. El taller orfebre WD está presente en este sitio web como un proveedor.
Cívico	No controlado, gratuito	Cívico es un sitio web y aplicación que ofrece información sobre Bogotá, específicamente en las categorías de noticias, cines, ofertas, eventos, lugares, locales comerciales, entre otras. El taller del orfebre WD aparece en la categoría de lugares.
Foursquare	No controlado, gratuito	Es una red social que permite a sus usuarios “descubrir nuevos lugares con las recomendaciones de una comunidad” (Foursquare, s.f.). El taller del orfebre WD se encuentra allí, pero la información disponible es muy poca.
Google mi negocio	Ganado, gestionado por la empresa, gratuito	Esta herramienta gratuita de Google permite que los establecimientos comerciales tengan visibilidad por medio de Google Maps y la búsqueda en Google
Facebook	Ganado, gestionado por la empresa	La empresa cuenta con un Fan page el cual tiene 223 “me gusta” y un total de seguidores de 233.
Instagram	Ganado, gestionado por la empresa	El perfil de Instagram cuenta con 292 publicaciones, 1166 seguidores y sigue a 664 cuentas.
Twitter	No controlado, gratuito	No tiene usuario propio, pero sí hay usuarios que le etiquetan.
Youtube	Ganado, gestionado por la empresa	Con 3 videos y el ultimo que se publicó fue el 18 septiembre del 2018, el canal cuenta con 2 suscriptores y 0 interacciones.

Tabla 4 Medios digitales y motores de búsqueda en donde figura el taller del Orfebre.

Presencia digital de la joyería

Como se puede observar, la presencia digital es amplia, aunque de los 9 sitios encontrados, solo 3 son gestionados por la empresa, lo que quiere decir que hay que controlar y monitorear los otros canales para evitar lecturas erradas o información equivocada. Finalmente, y seguido de este ejercicio, se realiza un análisis DOFA de la organización. Ya con estos insumos y corpus de análisis, se realizó el diagnóstico particular de la comunicación digital de marketing y se procedió a organizar los canales, plantear acciones tácticas que permitieran organizar el ecosistema y conectar todos los medios virtuales entre sí, y estos con los medios análogos a instalaciones físicas.

Se estableció como objetivo principal del proceso estratégico digital lograr un posicionamiento positivo y aumentar la presencia digital, en cantidad y sobre todo optimizar la calidad, así como la pertinencia de las publicaciones para ampliar el área de influencia de la empresa El Taller del Orfebre WD en sus usuarios y futuros clientes por medio del establecimiento de un ecosistema digital, que permitiera optimizar la difusión y conocimiento de los clientes por parte de la empresa y viceversa. La estrategia de contenidos debería lograr también, transversalmente a la difusión, presentar a la audiencia las características ancestrales y muy tradicionales del oficio del joyero de la Candelaria. El ecosistema digital estaría integrado por un sitio web con hosting y dominio propios -para lo cual el cliente realizaría una inversión de cerca de U\$ 70-, correos electrónicos con el mismo dominio, redes sociales que se gestionarían desde la misma empresa gracias a la colaboración de un community manager empírico con ganas de aprender, envíos de boletines a bases de datos adquiridas en el proceso y una serie de elementos análogos que permitirían vincular lo offline con lo online.

Para el desarrollo del sitio web se realizó el mapa de navegación de manera colaborativa a través de 'paper shots' (como se observa en la foto) en el aula de clase, para estructurar el soporte de comunicación más importante del ecosistema, y que se alimentaría de contenido en diversos formatos de texto, imagen y video.



Fotografía 3. Mapa de navegación de manera colaborativa a través de 'paper shots'. Fuente propia

De la mano con la creación y gestión de los otros elementos de este ecosistema que permitiría cumplir el principal objetivo, se establecieron las correspondientes metas e indicadores de seguimiento cuantitativo y cualitativo, mediados por TIC y sus múltiples herramientas de gestión de contenidos web y medios sociales.

El trabajo en este punto empezó a tomar un rumbo propio, dadas las características específicas del cliente, su grupo objetivo (del cual no había mucha claridad), su portafolio de productos y servicios, así como la intención de don Carlos Chávez de dar permanencia a su labor tradicional mientras difunde su negocio.



Los últimos diseños siempre los tienes primero

Ilustración 2 Sitio web del Taller Del Orfebre WD. Fuente página del sitio.

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

Los estudiantes tomaron decisiones con base en sus propias consultas y experiencia con el cliente. Generaron contenidos propios de la mano con el equipo de la joyería y la difundieron a través del sitio web y las redes sociales. También curaron información obtenida de otras fuentes y pusieron ese contenido, de diferentes formatos y categorías temáticas, a circular por los diferentes canales, teniendo en cuenta los resultados que se iban obteniendo conforme pasaba el tiempo. Se presentaron situaciones que cambiaron el rumbo del espacio académico debido a requerimientos que se iban presentando y que necesitaban apoyo transversal de otras disciplinas. La fotografía de producto se hizo necesaria, y para ello fue pertinente realizar un taller con materiales y dispositivos limitados, ya que esta era la situación que enfrentarían los estudiantes en el sitio de trabajo. Fue de mucho provecho el conocimiento que algunos estudiantes ya tenían sobre el trabajo fotográfico y nos permitió fortalecer la producción de contenidos propios.

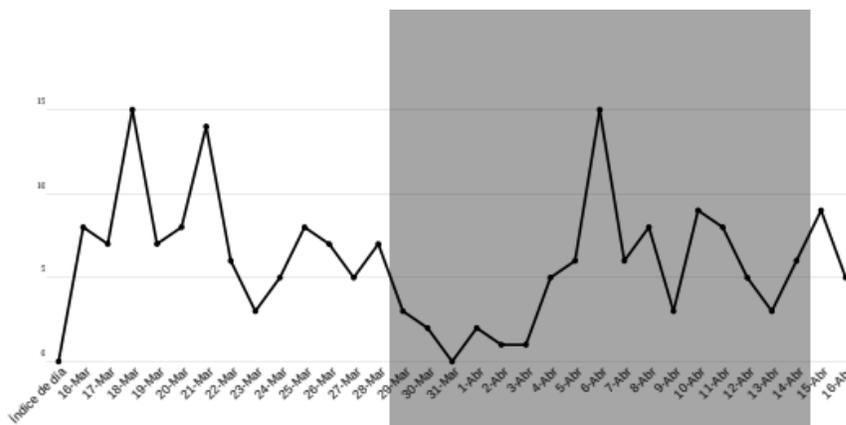


Ilustración 3 Fotografía 4 Taller de fotografía de producto, co-construido con los estudiantes. Fuente departamento de Mercadología.

Se produjeron, curaron, circularon y calibraron contenidos durante dos meses de manera sincronizada a través del ecosistema completo, desarrollando a cabalidad las tareas que implica el embudo de conversión. De todos estos procesos de circulación de información, de interacción y de monitoreo del comportamiento de los canales digitales, se obtienen datos cuantitativos y cualitativos que permiten medir la efectividad del proceso y sus repercusiones en relación con los objetivos establecidos.

Gracias a esta información estadística y de monitoreo, que incluye también el relacionamiento con los usuarios (la audiencia que mira las publicaciones y las contesta,

pregunta e interactúa), se obtienen resultados durante el primer mes, que permiten realizar ajustes y optimizar el proceso para el segundo mes de trabajo digital, siempre de la mano con el equipo de la joyería. Las vistas de páginas del sitio web se hace significativa, por la cantidad de vistas y por la ubicación de usuarios, que se da principalmente en Colombia (Gráficas 2, 3 y 4) y que, con un tiempo de permanencia en el sitio de más de 6 minutos, da cuenta de la navegación interna y del interés que el sitio logra despertar en los usuarios.



NÚMERO DE VISTAS A LA PÁGINA WEB

El sitio web durante el periodo establecido obtuvo 1.208 vistas lo que significa que en lapso de un mes las diferentes páginas del sitio web alcanzaron 1.208 visualizaciones.

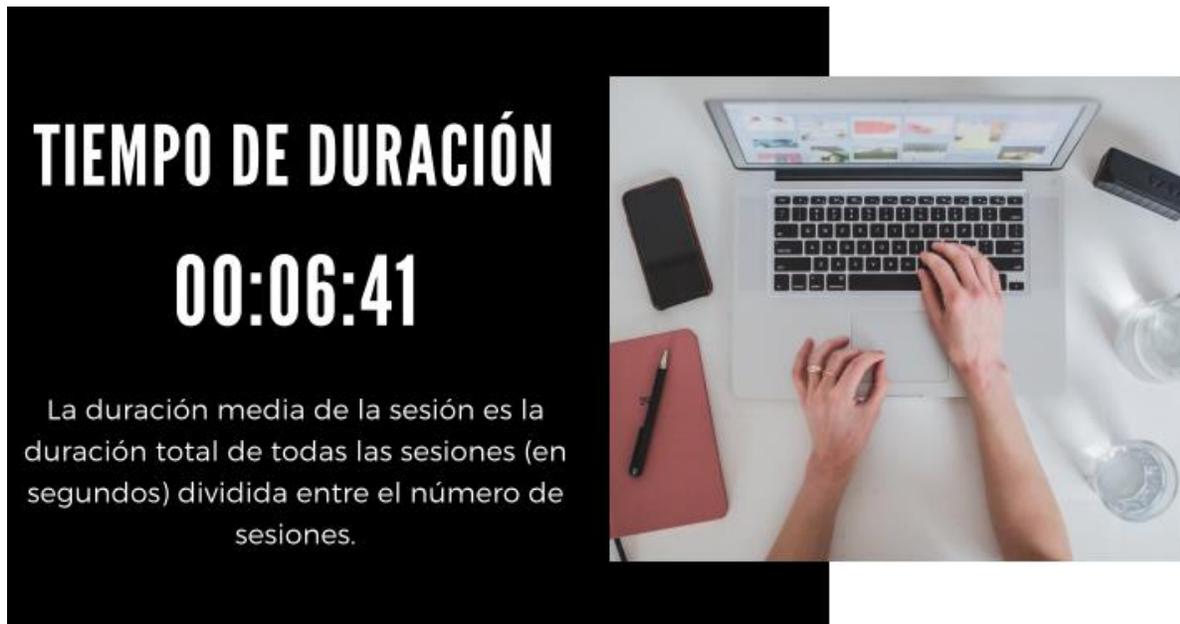
Gráfica 2 Resultados en vistas al sitio web. Fuente: Google Analytics

DATOS DEMOGRÁFICOS



	78 Usuarios		5 Usuarios
	53 Usuarios		1 Usuario
	2 Usuarios		2 Usuarios
	2 Usuarios		1 Usuario

Gráfica 3 Datos demográficos de las visitas al sitio web. Fuente: Google analytics



Gráfica 4: Tiempo de permanencia en el sitio. Fuente: Google Analytics

Finalmente, en la socialización de resultados del segundo mes, se concluye que en términos generales se cumple con los objetivos planteados desde el principio, en términos de visibilidad y tráfico en el sitio, interacciones de la audiencia con los contenidos publicados, que logran generar interés y compromiso por parte de la audiencia, que se empieza a comportar como una comunidad que responde con cierta frecuencia, que se relaciona y comprende los contenidos presentados.

CONCLUSIONES Y SOLUCIONES IMPLANTADAS

La implementación de un ecosistema digital permitió a los diferentes actores en el proceso, entender que:

- La joyería es un trabajo complejo, apasionante a interesante. Al involucrarse como parte del equipo de El taller del Orfebre WD, entendieron las características técnicas, estéticas y creativas del negocio de la joyería.
- Los procesos digitales pueden fortalecer la presencia de negocios como El Taller del Orfebre WD, difundiendo los valores tradicionales de la joyería artesanal aprovechando las bondades de internet.
- El trabajo de marketing de contenidos puede favorecer la generación de tráfico y visitas en los diferentes canales digitales.
- A través de la comunicación por canales digitales se puede lograr interacción orientada a ventas con la audiencia.
- La conexión y trabajo sincronizado entre las redes sociales, el sitio web y los demás recursos de web, permitieron dar una presencia significativa a la joyería en internet, en comparación con las joyerías de la competencia.

Desde la opinión del cliente:

- “Gracias al trabajo realizado con la Universidad Central son muchos los que escriben, muchos los que dicen ‘bueno ustedes qué están haciendo, qué chévere verlos en internet, qué chévere que ahora publican cosas, qué chévere que ahora tienen blog, qué chévere que andan como más en la vanguardia. Uno se alegra de verlos y preguntan otra vez cosas y se reengancha con la dinámica comercial y también con la parte afectiva que es lo que se maneja mas aquí en el taller”
- “Ahora la experiencia es diferente hay una visualización, la gente comenta, hemos contado con la fortuna de hacerle cosas a mucha gente de todo el mundo, entonces de todo el mundo nos llaman, usted qué está haciendo, usted es chévere, tienen una página muy bonita, que están haciendo, cuénteme; entonces uno le echa todo el cuento.”
- “La relación con los estudiantes fue, creo que muy natural, creo que lo que yo le dije a los muchachos fue ‘esto es de ustedes’, todos me preguntaron un poco por el tema del Facebook, por el tema del Instagram porque habían unas cosas que se publicaban no de la mejor manera pero estaban ahí, entonces la postura mi fue como un poco

retando a los muchachos 'el taller del orfebre es de ustedes, miren a ver como lo quieren posicionar, como lo quieren ver en las redes sociales' y yo me retiré.

- “Entonces yo creo que les salió muy bien, no sé las mediciones que ustedes hacen, yo creo que la libertad que les dimos en el taller del orfebre creo que les funcionó muy bien, se les facilitaron todas las herramientas, lo que ellos pidieron, los consentimos, el almuercito, la comidita, que qué quieren tomar, qué quieren, yo creo que los hicimos sentir como nosotros queríamos, como parte del grupo de trabajo, como parte de la familia del taller del orfebre.

- **PREGUNTAS DETONANTES**

¿Cuáles son los futuros retos que enfrentan los negocios tradicionales?

¿Cómo se puede establecer una relación provechosa y bidireccional academia – empresa?

¿Puede funcionar y generar un impacto significativo?

¿De qué manera se debe abordar un proceso digital con una empresa que tiene ciertas reservas sobre estas tecnologías, pero tiene disposición para aprender?

¿Cómo fue la relación que se generó entre la joyería y los estudiantes? ¿Qué obtuvo el taller del orfebre con el trabajo del grupo de mercadólogos?

Como testimonio del proceso, se realizaron dos videos, uno al inicio y otro al final del proceso, para contrastar expectativas del cliente Vs. Resultados obtenidos.

Un agradecimiento muy especial a los estudiantes Natalia Chacón Mesa, Carlos Julio Guacaneme Jaramillo y Daniel Stiven Laverde Tabera, quienes de manera dedicada, juiciosa y muy profesional, llevaron a cabo este proceso en tiempos de clase y fuera de ella. Se apropiaron de su rol y lo desempeñaron con responsabilidad y entereza.

Referencias

- Auctions, G. R. (2017). *www.gemrockauctions.com*. Obtenido de <https://www.gemrockauctions.com/learn/news/gemstone-trends-worldwide-2017>
- CCB. (2017). *Trazabilidad de los metales preciosos e internacionalización*. Bogotá: CCB.
- CCB. (02 de 2019). *www.ccb.org.co*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Joyeria-y-Bisuteria/Noticias/2019/Febrero-2019/Inician-proyectos-de-la-segmentacion-estrategica-para-marquistas>
- Chavez, C. (10 de 07 de 2019). Entrevista dueño Taller del orfebre. (J. Rueda, M. Joya, & E. Barón, Entrevistadores)
- Colombia-Aprende. (9 de 4 de 2015). Obtenido de <https://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/agenda/efem%C3%A9rides/el-bogotazo-9-de-abril-de-1948>
- Corporación, & Colombia-Digital. (20 de 10 de 2017). *colombiadigital.net*. Obtenido de <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/9879-la-transformacion-digital-incrementa-el-pib-tambien-en-colombia>
- Dinero, R. (18 de 1 de 2018). *www.dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/panorama-de-la-industria-de-joyeria-y-bisuteria-en-colombia/254275>
- El tiempo. (18 de Febrero de 1996). *El tiempo.com*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-357237>
- Euromonitor. (06 de 2019). *www.euromonitor.com*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/world-market-for-luxury-goods/report>
- Fenalco. (2015). *Análisis económico sobre el sector joyero en Colombia*. Bogotá: Fenalco.
- Gutiérrez Ossa, J. A., Gutiérrez Londoño, J. M., & Asprilla Mosquera, E. (2013). Dimensión de la gestión tecnológica en las pymes: perspectiva colombiana. *Económicas CUC*, 34(2): 13-24, 2013.
- Hernández-Jatib, Ulloa-Carcasés, N., M., Almaguer-Carmenate, & Ferrer, Y. R. (2014). Evaluación ambiental asociada a la explotación del yacimiento de materiales de construcción La Inagua, Guantánamo, Cuba. *Revista Luna Azul*, (38), 146-158.
- Mckinsey & Company. (02 de 2014). *www.mckinsey.com*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-multifaceted-future-the-jewelry-industry-in-2020>
- MinTic. (2017). *Primera GRAN Encuesta TIC / 2017*. Bogotá.

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

Portafolio. (12 de 09 de 2018). <https://www.portafolio.co/economia/>. Obtenido de as-esmeraldas-mueven-us-150-millones-al-ano: <https://www.portafolio.co/economia/las-esmeraldas-mueven-us-150-millones-al-ano-521100>

Promperú. (2015). *Perfil Producto Mercado: Joyería en Colombia*. Obtenido de www.siicex.gob.pe: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/693045534rad93CE9.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (2017). *cid unal. edu.co*. Obtenido de <http://www.cid.unal.edu.co/EncuestaBogotaRegion2017/2017/12/22/la-candelaria-hito-de-la-joyeria-en-bogota/>

Valenzuela, R. (1 de 05 de 2018). <https://mba.americaeconomia.com>. Obtenido de (<https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/la-importancia-del-marketing-digital-para-las-pymes>).



CAPÍTULO 7

DISEÑO ORGANIZACIONAL MULTICONTINGENTE: ESTUDIO DE CASO DESDE LA CO-ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Diego Armando Marín-Idárraga

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Profesor Titular.

Director del grupo de investigación AdGeO

Colombia – diego.marin@utadeo.edu.co

Adner Capachero Martinez

Director General E2Go Supply Chain Innovation

Colombia – adnerc@E2Go.com.co

Resumen

El presente capítulo presenta los resultados de una investigación de tipo cualitativo que tuvo como objetivo diagnosticar la estructura organizacional de la empresa *E2Go Supply Chain Innovation S.A.S*, para identificar los desajustes y emitir una propuesta de ajuste a la luz de la tesis de la alineación de las variables estructurales con los factores de contingencia para garantizar un mayor desempeño en la organización. Para ello se aplicó un estudio de caso con base en la metodología del “paso a paso” del modelo de la multicontingencia organizacional y con fundamento en la teoría de la co-alineación estratégica. Con los resultados se demuestra como la teoría puede contribuir a solucionar problemas reales de las organizaciones; en este caso en el campo del diseño organizacional.

Abstract

This chapter presents the results of qualitative research that aimed to diagnose the organizational structure of company *E2Go Supply Chain Innovation S.A.S*, to identify the misfits and to give a proposal for fit, in line with thesis of alignment the structural variables with contingency factors to ensure greater organizational performance. A case study was applied based on the “step by step” methodology of organizational multicontingency model and on the strategic co-alignment theory. The results demonstrate how the theory can contribute to solve real problems of the organizations, in this case in field of organizational design.

1. INTRODUCCIÓN

Cómo las empresas logran mejorar el desempeño y mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ha sido una preocupación e inquietud permanente (Agha, Alrubaiee, & Jamhour, 2012; Haseeb, Hussain, Kot, Androniceanu, & Jermsittiparsert, 2019), sobre todo en el marco de la alineación estratégica (Larsen, Masi, Jacobsen, & Godsell, 2018; Sabherwal, Sabherwal, Havakhor, & Steelman, 2019). En su momento autores como Barney (1991), Grant (1991) y Teece, Pisano, & Shuen (1997), plantearon que la competitividad de una empresa está determinada por la gestión de sus recursos

endógenos de modo tal que se logren desarrollar capacidades diferenciadoras para las empresas frente a sus competidores. Precisamente, la estructura organizacional comprende una competencia interna clave que en combinación con otros recursos proveerá un mejor nivel competitivo (Markides & Williamson, 1996), y será determinante del desempeño organizacional (Csaszar, 2012; Lee & Yang, 2011).

El fenómeno de la estructura organizacional ha tenido un amplio tratamiento, tanto teórico como empírico, sobre todo en años recientes (p. ej., Ánzola, Marín-Idárraga, & Cuartas, 2017; Bustinza, Bigdeli, Baines, & Elliot, 2015; Guadalupe, Li, & Wulf, 2014; Hsiao & Wu, 2019; Marín-Idárraga, 2018; Van der Voet, 2014; Winnubst, 2017). Todos estos trabajos han mostrado las diferentes implicaciones que la estructura organizacional tiene para la empresa y su desempeño en diferentes niveles.

Asimismo, otros trabajos han demostrado que el desempeño de la organización se ve afectado si las variables estructurales están desajustadas (Bergeron, Raymond, & Rivard, 2004; Lee & Yang, 2011; Zheng, Yang, & McLean, 2010). A pesar que la teoría de la co-alineación estratégica establece que el ajuste y la sincronía de las variables estructurales con los factores de contingencia (como el entorno y la estrategia), es una cuestión imprescindible para lograr un mayor desempeño (Venkatraman, 1990; Venkatraman & Camillus, 1984), aún en nuestro medio colombiano se verifica que algunas organizaciones no alcanzan un diseño organizacional de manera formal y congruente, en especial en las Pymes (Marín-Idárraga, 2012). De ahí que surja la inquietud de evaluar en un caso particular, las incidencias de la estructura organizacional sobre el desempeño de la empresa.

La empresa sobre la cual se efectuó el ejercicio de análisis se denomina *E2Go Supply Chain Innovation S.A.S.*; una empresa colombiana fundada en el año 2008, especializada en diseñar, integrar e implementar soluciones de innovación tecnológica para la cadena de suministro.

Con base en lo anterior, este trabajo tuvo como objetivo diagnosticar la estructura organizacional de la empresa E2Go, para identificar los desajustes y emitir una propuesta de ajuste a la luz de la tesis de la alineación de las variables estructurales con los factores de contingencia para garantizar un mayor desempeño en la organización (Akin, Raaij, & Wynstra, 2018; Burton & Obel, 2004; Hsiao & Wu, 2019). Para ello se aplicó un estudio de caso siguiendo la metodología del “paso a paso” del modelo de la multicontingencia organizacional (Burton, Obel, & DeSanctis, 2011), y con fundamento en la teoría de la co-alineación estratégica (Donaldson, 1987; Venkatraman, 1989; Venkatraman & Camillus, 1984).

Este trabajo contribuye en proveer una orientación para realizar un diagnóstico acerca de los ajustes-desajustes (*fit-misfit*) entre las variables estructurales y los factores de contingencia, y proponer un rediseño organizacional en la lógica de la alineación multicontingente desde la teoría de la co-alineación estratégica, que pueda ser aplicable a otras empresas. Con los resultados se suma evidencia empírica para suministrar una mayor comprensión del fenómeno de la estructura de la organización en cuanto a las dinámicas de ajuste organizacional, sobre todo en el campo de las Pymes; y en especial, se demuestra como la teoría puede contribuir a solucionar problemas reales de las organizaciones, lo que estaría en línea con la gestión basada en la evidencia (Rousseau, 2006), como un aporte importante al llamado de la RIDUMACT, a difundir trabajos que desde la academia han resuelto problemáticas particulares de las empresas. El presente trabajo también entraña un valor pedagógico, pues permitirá orientar procesos formativos y promover la discusión en el colectivo-aula acerca del diseño organizacional.

El documento se divide en 8 partes. En la primera se sintetiza la problemática identificada en la empresa E2Go; en la segunda se desarrolla el marco teórico desde el cual se orienta el análisis; en la tercera se detalla la metodología llevada a cabo; en la cuarta se exponen los resultados obtenidos; en la quinta se presentan las soluciones que se proponen; en la sexta se prescriben recomendaciones puntuales; en la séptima se incluyen unas conclusiones generales; y en la última parte se resumen los principales avances en la implementación de las soluciones propuestas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

E2Go Supply Chain Inovation S.A.S., es una empresa colombiana creada en el año 2008, especializada en diseñar, integrar e implementar soluciones de innovación tecnológica para la cadena de suministro. La empresa posee con un portafolio de productos y servicios conformado por aplicaciones empresariales de computación móvil, sistemas de identificación por radio frecuencia y código de barras, distribución dirigida por comandos de voz, consultoría en gestión logística e integración y desarrollo de software para gestión de almacenamiento y planificación de la demanda.

En sus 12 años de operación, E2Go ha mantenido un crecimiento constante en facturación y utilidades. Cuenta con oficinas comerciales en Bogotá y Medellín (Colombia) y Guayaquil (Ecuador). Pasó de tener 3 empleados en 2008 a un equipo de 25 colaboradores directos en 2019. El equipo de trabajo operativo está conformado por consultores y técnicos especializados en ingeniería electrónica, informática e industrial. La gestión comercial y financiera está liderada por un equipo directivo cuya experiencia en la industria y habilidad para las negociaciones ha sido fundamental en el crecimiento de la empresa.

La empresa ha logrado en los últimos años posicionarse en el mercado colombiano con una participación del 4%, a partir de implementar soluciones tecnológicas en las empresas Top50, integrándose a los sistemas de información líderes en el mundo (p. ej., *SAP, Oracle, Epicor, Infor, Manhattan, S1ESA*, entre otros). Además, la empresa cuenta con una trayectoria de innovación que la ha hecho merecedora del apoyo de COLCIENCIAS para fortalecer sus capacidades de innovación y desarrollo de productos.

No obstante el crecimiento comercial, E2Go requiere un rediseño de su estructura para enfrentar los problemas administrativos y de ingeniería que implican el crecimiento (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Recientemente se han presentado conflictos entre las áreas comercial, financiera y de operaciones, se ha deteriorado el clima laboral y se evidencia desmotivación en algunos miembros del equipo de colaboradores (incluso

directivos). La alta dirección ha tomado medidas para supervisar el nivel de desempeño y el cumplimiento de los compromisos, ya que el nivel de servicio a los clientes principales ha disminuido e incluso algunos proyectos se han dimensionado inadecuadamente generando sobrecostos en la operación. Debido a la estacionalidad de las ventas y a la vulnerabilidad por los cambios en el mercado, se evidencia baja ejecución del presupuesto de ventas en el primer semestre del año y una sobrecarga de trabajo en el segundo semestre.

La falta de una estructura organizacional alineada impacta negativamente en la comunicación efectiva entre las áreas, generando tensión y presión que se reflejan en los resultados financieros y el flujo de efectivo. El desajuste en la estructura es la razón por la que surge esta propuesta de análisis y mejoramiento.

3. MARCO TEÓRICO

El análisis y diseño organizacional se entiende como el proceso a través del cual se evalúa una organización para construirla o transformarla en el ámbito de su estructura a fin de lograr un mejor desempeño (Galbraith, Downey, & Kates, 2001; Nadler & Tushman, 1997). La estructura organizacional se refiere al conjunto de todas las formas en las cuales el trabajo en la organización es dividido y a los mecanismos empleados para su coordinación en aras de lograr los objetivos propuestos (Mintzberg, 1979). Por lo tanto, la estructura organizacional es una expresión de la diferenciación horizontal, entendida como la creación de las áreas de responsabilidad funcional, y la diferenciación vertical, entendida como el establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos conocidos como el *span* de control (Ánzola et al., 2017).

La concepción de la organización como un sistema abierto instaurada por la teoría general de sistemas, que demostró que las condiciones ambientales afectan a la estructura y al comportamiento organizacionales (Kast & Rosenzweig, 1972), comprendió el principal antecedente que dio origen a la teoría de la contingencia estructural. Si bien el análisis de la estructuración organizacional surge formalmente con las preocupaciones iniciales de Henri Fayol acerca de la organización funcional del trabajo, su consolidación

teórica se da en la década de los 60, especialmente a partir de los trabajos adelantados por el grupo Aston en Inglaterra quienes en cabeza de Derek Pugh, establecieron los principales componentes de la estructura organizacional y los factores que le inducen, dando origen a la denominada teoría de la contingencia estructural (Donaldson & Luo, 2014; Pugh, 1998). Así, dentro de las principales variables de la estructura organizacional definieron a la diferenciación, la formalización y la centralización, y dentro de los principales factores de contingencia expusieron al entorno, la tecnología y la estrategia (Pugh et al., 1963; Pugh, Hickson, Hinnings, & Turner, 1968).

En la misma década, la teoría de la contingencia estructural se consolida con los trabajos seminales acerca de las organizaciones tipo mecánico y orgánico de los ingleses Burns y Stalker, y con los aportes de los norteamericanos Jerald Hage con su axiomática organizacional y Lawrence y Lorsh con su trabajo acerca de la diferenciación y la coordinación (Burns & Stalker, 1961; Hage, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967; Pugh et al., 1963).

Como lo expuso Donaldson (2001), la teoría de la contingencia estructural establece que las organizaciones se diseñan de diferentes maneras en su tiempo de existencia a causa del impacto que reciben desde diversos factores de contingencia. Según el autor, esta teoría destaca la eficacia de las acciones administrativas como el resultado de decisiones situacionales y emergentes, y confronta el anquilosamiento que inhibe la consideración del ambiente en la redefinición de los procesos organizativos. Expone que no solo la tecnología y el entorno sino también la ruta histórica de la empresa, son elementos imprescindibles en un análisis contingente de la estructura organizacional.

No obstante los importantes desarrollos de la teoría de la contingencia estructural, en especial en sus demostraciones acerca de que no existe una única forma de estructurar la organización debido a las influencias de los factores contingenciales, su alcance se vio limitado en explicar cómo desde la estructura organizacional se podría posibilitar un mejoramiento en el rendimiento de la organización. Sobre este vacío, surge en la década de los 80s, la teoría de la co-alineación estratégica para demostrar que no basta

solamente con diseñar las variables estructurales internas sino que además dichas variables deben evidenciar una alineación conjunta como respuesta al influjo de los diferentes factores de contingencia para garantizar un mayor desempeño organizacional (Donaldson, 1987).

La teoría de la co-alineación estratégica se fundamenta en la necesidad de garantizar el ajuste (*fit*) entendido como la congruencia en las decisiones de diseño organizacional, de manera que se logre discernir cuál es la forma estructural más apropiada para enfrentar el impacto de los diversos factores contingentes, buscando proveer mejoramientos incrementales en el desempeño (Ensign, 2001; Siggelkow, 2002; Veliyath & Srinivasan, 1995; Venkatraman, 1989; Venkatraman & Camillus, 1984).

En efecto, diferentes investigaciones en años recientes orientadas por esta teoría, han demostrado que cuando las variables que conforman la estructura organizacional son coherentes y correspondientes entre sí y con las diversas condiciones ambientales, el desempeño organizacional se ve beneficiado (Bergeron et al., 2004; Chatzoglou, Diamantidis, Vraimaki, Vranakis, & Kourtidis, 2011; Fuentes-Fuentes, Lloréns-Montes, Molina-Fernández, & Albacete-Sáez, 2011; Jouirou & Kalika, 2004; Lee, Park, & Kwon, 2015; Lukas, Tan, & Hult, 2001; McLaren, Head, Yuan, & Chan, 2011). Como bien lo exponen Lee et al. (2015) “cuando el ajuste se mejora debido a la consistencia entre los elementos del negocio, los resultados de la empresa también mejoran” (p. 332).

De tal manera, desde las teorías de la contingencia estructural y la co-alineación estratégica, las organizaciones obtienen un desempeño superior cuando son capaces de integrar el ajuste (*fit*) interno y externo, enfrentando dos decisiones fundamentales: i) establecer las condiciones organizacionales que permitan a la empresa una mejor alineación con los factores de contingencia externos -ajuste exógeno-, y ii) diseñar las variables estructurales internas mediante estrategias y procesos que permitan su congruencia -ajuste endógeno- (Drazin & Van de Ven, 1985; Ensign, 2001; Venkatraman & Camillus, 1984).

Existe un amplio desarrollo investigativo en el campo de la alineación estratégica. En virtud a lo prolífico de las variables analizadas, las hipótesis probadas y los resultados obtenidos, se recurre aquí al trabajo magistral de Renaud, Walsh, & Kalika (2016), quienes adelantaron un estudio bibliométrico acerca de la gestión de la alineación estratégica en las organizaciones, el cual representa un buen referente de los antecedentes y el estado del arte en dicha materia. En la Tabla 5 se sustraen y sintetizan los hallazgos obtenidos por los autores que están en línea con el presente ejercicio investigativo.

Tabla 5. Antecedentes en el estudio de la alineación estratégica

INVESTIGACIONES	RESULTADOS COMUNES
Estudios centrados en la perspectiva de la gestión estratégica.	Destacan que la alineación estratégica es una fuente de ventaja competitiva, en especial cuando se logra la congruencia entre los recursos tecnológicos internos y la estrategia organizacional (p. ej., Mata, Fuerst, & Barney, 1995; Powell & Dent-Micallef, 1997).
Estudios que analizan la gestión de la alineación estratégica.	Encuentran que la alineación estratégica es una actividad clave para mejorar el desempeño organizacional. Demuestran -en una tradición de investigación acumulativa-, factores, métodos y comportamientos ideales que mejoran la capacidad de una empresa para alinearse estratégicamente y ser más eficiente (p. ej., Avison, Jones, Powell, & Wilson, 2004; Chan & Reich, 2007).
Estudios focalizados en la alineación de recursos y capacidades.	Explican que la dotación de recursos por sí misma no permite enfrentar las amenazas ambientales, sino que se debe desarrollar una capacidad gerencial para alinear esos recursos internos (verbigracia la tecnología) con la exigencias ambientales externas (p. ej., Bharadwaj, 2000).
Estudios que proveen formas y alternativas para operacionalizar la alineación estratégica en las organizaciones.	Exponen diferentes métodos y técnicas utilizados para medir y operacionalizar el ajuste organizacional. Identifican causas de desajuste y muestran las intervenciones para lograr la alineación estratégica (p. ej., Bergeron et al., 2004; Burton & Obel, 2004).
Estudios que destacan la planeación estratégica de los sistemas de información.	Muestran que no basta solo con establecer la estrategia de negocio, sino que además se requiere de una adecuada planeación de los sistemas de información de modo que se garantice la formulación de planes operativos que permitan la implementación de dicha estrategia (p. ej., Earl, 1993; Teo & King, 1997).

Fuente: Adaptado de Renaud et al. (2016)

Finalmente, sobre la base de los fundamentos establecidos en las teorías de la contingencia estructural y de la co-alineación estratégica, han surgido diversos esquemas que han posibilitado la mejor comprensión del ajuste organizacional. Entre ellos se destacan los modelos de: i) la estrella (Galbraith et al., 2001); ii) las *7s de McKinsey* (Waterman, Peters, & Phillips, 1980); iii) la congruencia organizacional (Nadler &

Tushman, 1997); iv) la estructuración de la organización (Mintzberg, 1979); y v) la multicontingencia organizacional (Burton & Obel, 2004). Todos estos esquemas asumen la idea del ajuste requerido en las variables de la estructura organizacional en respuesta a las influencias del ambiente (externo e interno), para posibilitar el aumento en el desempeño organizacional.

De ellos, el modelo de la multicontingencia se elige en el presente trabajo dada su integralidad y sistematicidad tanto en el diagnóstico de la estructura organizacional como en la prescripción de una propuesta de alineación, y dada su practicidad en el procedimiento metodológico (Burton & Obel, 2004; Burton et al., 2011).

4. METODOLOGÍA

Con el presente trabajo, metodológicamente se pretende una generalización analítica a partir de un objeto de estudio particular buscando testar la teoría en un plano de validación empírica, de manera que los resultados provean una guía de aplicación que permita enriquecer el campo teórico del análisis organizacional y que sea útil para orientar la práctica profesional; aspecto que reclaman como necesario diversos autores (Ireland, 2012; Kieser & Leiner, 2009; Pearce & Huang, 2012).

Para ello, el ejercicio se desarrolla mediante una investigación de tipo cualitativo siguiendo los lineamientos de un estudio de caso único en una unidad simple (Yin, 2017), con un desarrollo similar al aplicado en otras investigaciones colombianas (López & Peñalosa, 2017, 2019). La información de la empresa evaluada se sintetiza en la Tabla 6.

Tabla 6. Datos de la empresa evaluada

Nombre:	E2Go Supply Chain Innovation S.A.
Tipo de empresa:	Pequeña empresa
Cantidad de empleados:	25
Dirección (of. principal):	Calle 83ª No 22-40 Bogotá D.C. (Colombia)
Tiempo de existencia:	12 años
Nit:	900.205.301-8
Representante legal:	Adner Capachero Martínez
Sector:	Tecnologías de la información

Sitio web:	www.e2go.com.co
Imagen corporativa	

La recolección de los datos se hizo en el año 2018 siguiendo la lógica de la triangulación de la información, dada la naturaleza cualitativa del estudio (Patton, 2015). En tal sentido se realizaron: una entrevista semiestructurada y aplicación de la técnica de la multicontingencia con el gerente y 2 directivos funcionales, un grupo focal con 6 empleados, y un análisis de contenido de información documental de la empresa (financiera y administrativa).

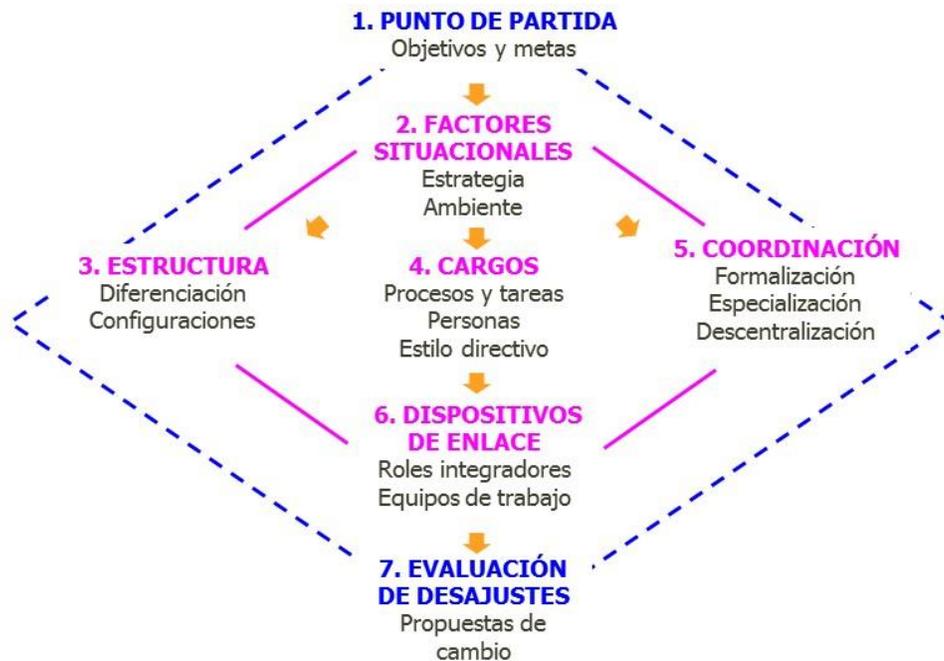
El procesamiento y análisis de la información se desarrolló con base en el modelo teórico-metodológico de la multicontingencia organizacional mediante la observancia del procedimiento “paso a paso” para el diseño organizacional descrito por los autores Burton et al. (2011). A continuación, se explica este modelo.

4.1. El modelo de la multicontingencia organizacional

Este modelo comprende una metodología heurística para orientar el análisis y diseño de la estructura de la organización. Se dice que es heurística porque busca, a partir de un trabajo de interpretación y comprensión, crear una estructura *ad hoc* para la organización, con base en un diagnóstico de situación y la posterior elaboración de un plan de cambio organizacional en el ámbito del ajuste estructural. En ella se recoge el modelo teórico denominado “*multi-contingency*” desarrollado por los autores Richard M. Burton -*Duke University–USA-* y Borge Obel -*Odense University–Denmark-* (Burton & Obel, 2004; Burton et al., 2011).

Dadas las características tanto contextuales como particulares, para el presente trabajo se ha adaptado la secuencia-guía propuesta por los autores, obteniéndose el esquema orientador descrito en la Figura 1.

Figura 1. El modelo de la multicontingencia organizacional



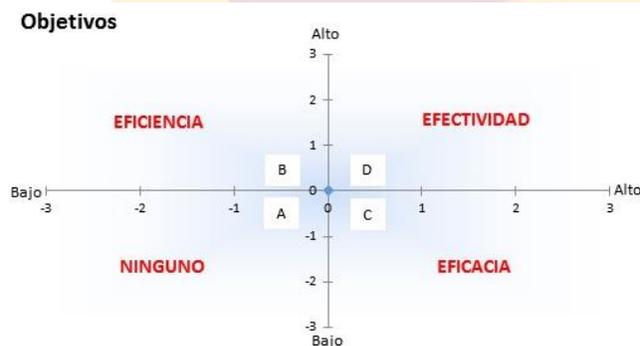
Fuente: Adaptado de Burton et al. (2011)

A continuación, se expone una descripción genérica de tales reactivos y se incluyen las matrices que se evalúan en cada una de las dimensiones.

4.1.1. Punto de partida

4.1.1.1. Objetivos y metas

Constituyen un reactivo que permite identificar el nivel de desempeño de la organización en términos de eficacia (enfoque en resultados) y eficiencia (enfoque en los procesos).



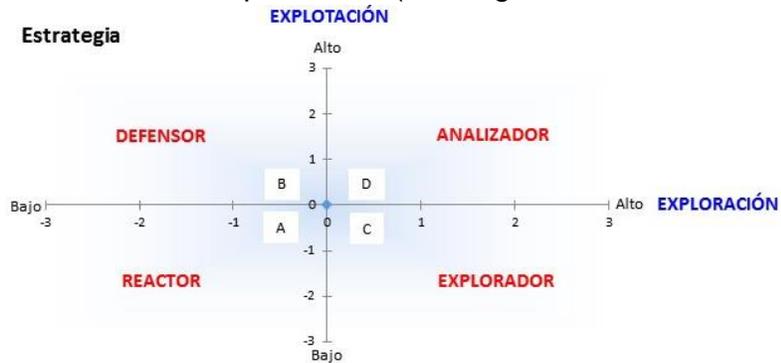
En el cuadrante A, se ubica una organización con bajo énfasis en eficiencia y eficacia; una firma en el cuadrante B, se enfoca en el uso eficiente de los recursos para producir sus bienes y servicios; en el cuadrante C por el contrario la firma está enfocada en

los resultados dando menos atención al uso eficiente de los recursos, y finalmente el cuadrante D aplica para empresas con enfoque en ambas dimensiones (efectividad).

4.1.2. Factores contingenciales

4.1.2.1. Estrategia

En este reactivo los ejes se elaboran en atención al planteamiento de March (1991), acerca de la explotación (investigación, desarrollo, búsqueda de lo nuevo) y la

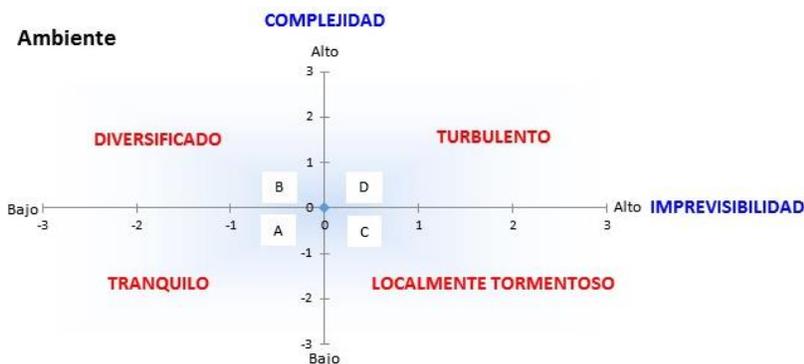


explotación (productividad, refinamiento, mejoramiento de lo actual). Estas dos dimensiones definen las tipologías estratégicas establecidas por Miles, Snow, Meyer, & Coleman (1978)

conocidas como las empresas reactivas, defensivas, exploradoras y analizadoras. La organización reactiva tiene deficiencias en exploración y explotación, hace ajustes en la estrategia solo cuando es forzada por el mercado, por la competencia o por un problema urgente subyacente. La organización defensiva, mantiene su posición en el mercado con precios competitivos, se enfoca en la explotación y es innovadora solo en términos incrementales. La organización exploradora es agresiva en innovación, investiga sistemáticamente nuevas oportunidades y experimenta cambios con regularidad. La organización analizadora explota su posición en el mercado y a la vez adopta una estrategia activa de innovación desarrollando nuevos productos, servicios o procesos.

4.1.2.2. Ambiente

Corresponde al análisis del contexto o entorno que incide de manera directa sobre la organización. Los autores reconocen que el ambiente está determinado por la



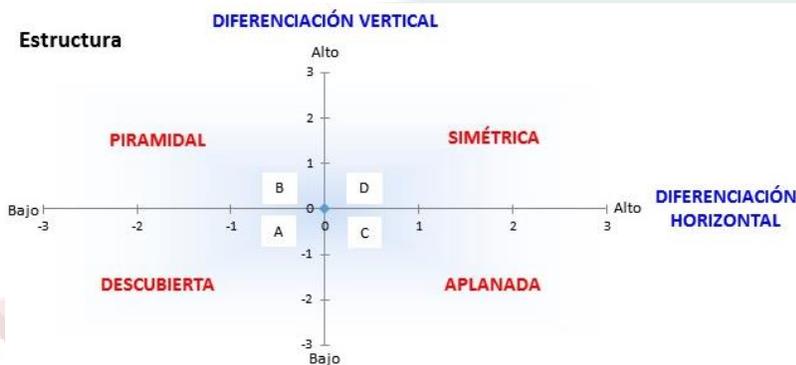
complejidad (entendida como el volumen de factores incidentes y su interrelación) y la imprevisibilidad (entendida como la incertidumbre en la ocurrencia de tales factores incidentes). Dadas estas

condiciones identifican 4 tipologías del ambiente así: calmado (baja complejidad baja incertidumbre), diversificado (alta complejidad y de alguna manera predecible), localmente tormentoso (baja complejidad pero impredecible), y turbulento (alta complejidad y muy impredecible).

4.1.3. Estructura

4.1.3.1. Diferenciación

Este reactivo analiza la división del trabajo en la organización, desde el punto de vista de la agrupación de las tareas por áreas de responsabilidad funcional (diferenciación



horizontal) y desde el punto de vista de la definición de posiciones jerárquicas (diferenciación vertical). De este modo, clasifica la empresa en términos de una diferenciación: i) descubierta

(en el sentido que no tiene subunidades formalmente especificadas); ii) piramidal (dado un tramo de autoridad estrecho); iii) aplanada (dado un tramo de autoridad amplio); y iv) simétrica (con la presencia balanceada de tramos amplios y estrechos).

4.1.3.2. Configuraciones

Este reactivo subyace como resultado de las decisiones acerca de la división del trabajo (diferenciación), dando lugar a la forma organizacional (Mintzberg, 1979). De este modo,



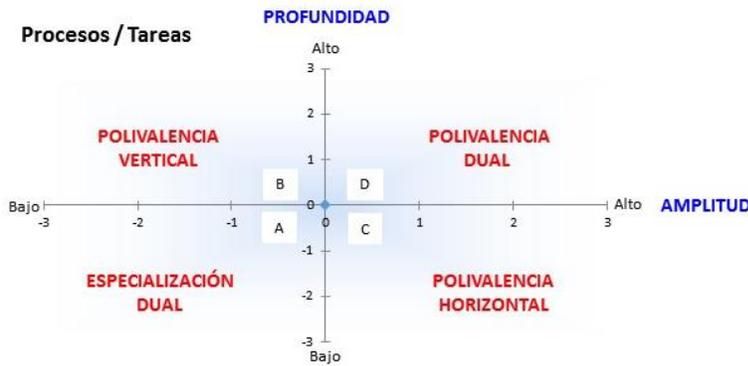
la organización puede asumir una estructura simple, una burocracia funcional, una estructura divisional o una forma matricial. Las configuraciones reflejan además las diversas maneras de departamentalización o

agrupación del trabajo que ha asumido la organización.

4.1.4. Cargos

4.1.4.1. *Procesos / tareas*

Comprende el análisis de las decisiones acerca de la definición del contenido de la tarea y el proceso. Evalúa el diseño del trabajo en cuanto al número de tareas de un

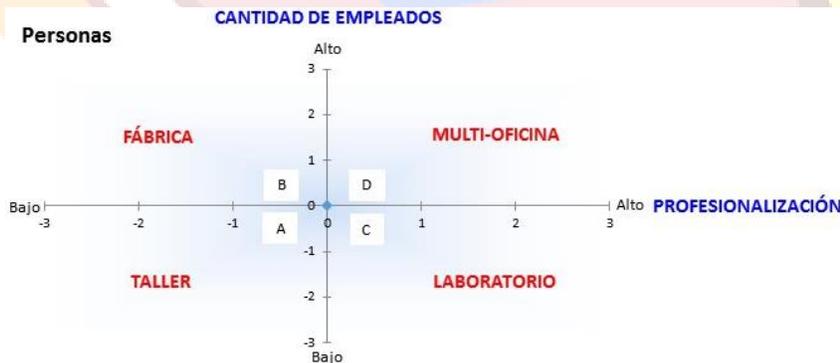


determinado proceso (amplitud) y al control discrecional que el trabajador tiene sobre ellas (profundidad). De este modo, se puede clasificar en un trabajo especializado (horizontal y vertical) en el cual se reduce la

funcionalidad y potestad del empleado, o en un trabajo polivalente (horizontal y vertical) en el cual se enriquece la tarea y se promueve el empoderamiento para favorecer las decisiones suscritas aun cargo.

4.1.4.2. *Personas*

De acuerdo a la cantidad de empleados y al nivel de profesionalización, el modelo

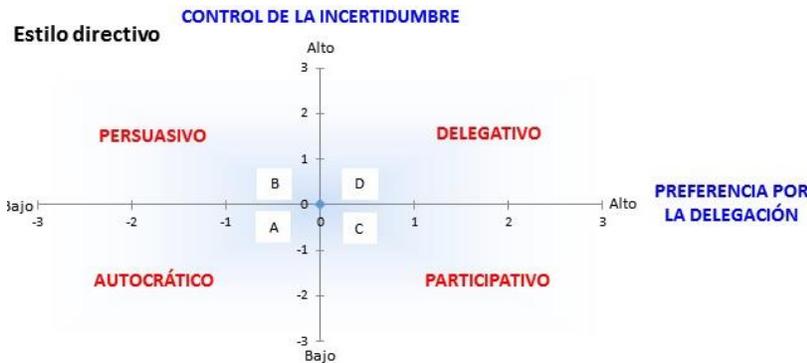


caracteriza a la organización como: taller (pocas personas con limitada habilidad y experiencia, donde el diseño de tareas es simple); fábrica (muchas personas

con algunas habilidades técnicas y con rutinas de trabajo estandarizadas para facilitar el aprendizaje); laboratorio (pocas personas con alto nivel de formación, experiencia y capacidad), y multi-oficina (muchas personas con alto de grado de competencia técnica).

4.1.4.3. *Estilo directivo*

El estilo directivo es una variable relevante a tomar en cuenta en el proceso de diseño, por tanto, es necesario evaluar en qué grado la alta dirección tiene preferencia por la delegación y cuánta incertidumbre manejan los empleados para solucionar las



contingencias de su trabajo. Se evalúan los directivos en cuanto a los estilos autocrático (donde se tiene baja preferencia por la delegación de funciones y bajo control sobre la

incertidumbre creando un “cuello de botella” por la concentración en la toma de decisiones); persuasivo (donde se tiene control sobre la incertidumbre pero poca preferencia por la delegación, enfocándose en el control de la operación más que en las decisiones estratégicas); participativo (con una preferencia por la delegación que conlleva bajo control sobre la incertidumbre); y delegativo (característico de la delegación funcional cuyo control se basa en el empoderamiento).

4.1.5. Integración

4.1.5.1. Coordinación

La coordinación comprende los diferentes mecanismos que se utilizan para integrar las tareas luego de las decisiones de división del trabajo. Entre estos mecanismos se



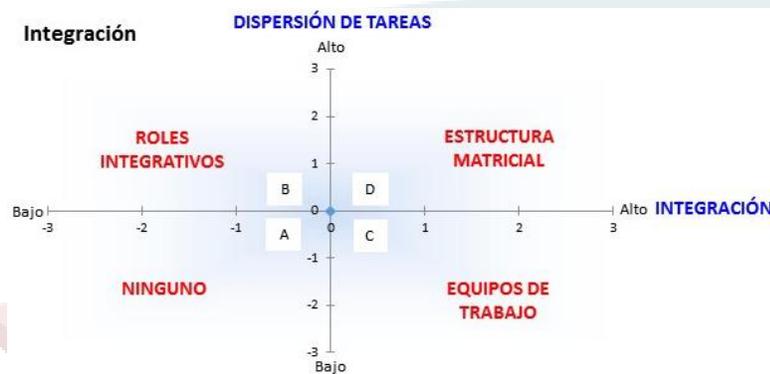
destacan: la supervisión directa (coordinación a través de la autoridad formal y prescripción de ordenes directivo-empleado); el ajuste mutuo (coordinación a través de la comunicación

informal y acuerdo discrecional entre los empleados); la estandarización de normas (coordinación mediante la instauración de reglamentos que guían el comportamiento del empleado); la estandarización de las habilidades (coordinación a través de la

identificación de las competencias cognitivas y técnicas del empleado); la estandarización de los procesos (coordinación a través de la definición del contenido y flujo del trabajo); y la estandarización de los resultados (coordinación mediante la definición de los logros por alcanzar). La inclusión de estos mecanismos en la estructura de la organización estará dada por los niveles de formalización y descentralización (alto/bajo).

4.1.6. Dispositivos de enlace

Comprenden toda una serie de dispositivos para contribuir a un mejor ajuste de la estructura (sobre todo ante un conflicto potencial o pérdida de información). Si la



organización se encuentra en el cuadrante “A”, probablemente no requiera enlaces; si se encuentra en el cuadrante “B”, se podrían utilizar roles integrativos; si se encuentra en el cuadrante “C”, probablemente requiera de

equipos de trabajo; y si se encuentra en el cuadrante “D”, es posible la implementación de una estructura matricial.

En la Tabla 7, se resume lo anteriormente expuesto.

Tabla 7. Síntesis del modelo de la multicontingencia organizacional

Dimensiones	Reactivos (matrices)	Eje X	Eje Y
Punto de partida	Objetivos (indaga por el desempeño de la empresa en el año anterior)	Eficacia	Eficiencia
Factores de contingencia	Estrategia (indaga por algunas implicaciones estratégicas para la empresa en términos de exploración-explotación).	Exploración	Explotación
	Ambiente (indaga por la influencia del entorno sobre la empresa considerando los factores más críticos (sociales, políticos, culturales económicos, ambientales, entre otros).	Imprevisibilidad	Complejidad
Estructura	Diferenciación (indaga por la división del trabajo tanto horizontal (áreas funcionales) como vertical (niveles jerárquicos) que	Diferenciación horizontal	Diferenciación vertical

Dimensiones	Reactivos (matrices)	Eje X	Eje Y
	caracteriza a la estructura organizacional de la empresa.		
	Configuraciones (indaga por la forma organizacional que caracteriza a la empresa).	Agrupación híbrida	Agrupación funcional
Tareas	Procesos/tareas (indaga por la diversidad de tarea y la discrecionalidad permitida al empleado en su ejecución y control)	Amplitud	Profundidad
	Personas (indaga por la cantidad y competencias de los empleados).	Profesionalización	Cantidad de empleados
	Estilo de dirección (indaga por el estilo del directivo en la empresa).	Preferencia por la delegación	Control de la incertidumbre
Integración	Coordinación (indaga por las condiciones en que se desarrolla el trabajo y la descentralización de las decisiones en la empresa)	Descentralización	Formalización

4.1.7. Matriz de ajuste-desajuste

Esta matriz integra cada uno de los reactivos evaluados (factores contingentes y variables estructurales) en los 4 cuadrantes de las matrices (ver Tabla 8).

Tabla 8. Matriz de ajuste-desajuste

Reactivo	A	B	C	D
Objetivos	Ninguno	Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Estrategia	Reactivo	Defensor	Explorador	Analizador
Entorno	Tranquilo	Diversificado	L. tormentoso	Turbulento
Diferenciación	Descubierta	Piramidal	Aplanada	Simétrica
Configuraciones	Simple	B. Funcional	Divisional	Matriz
Procesos/tareas	Especialización dual	Polivalencia vertical	Polivalencia horizontal	Polivalencia dual
Personal	Taller	Fábrica	Laboratorio	Multi-oficina
Estilo directivo	Autocrático	Persuasivo	Participativo	Delegativo
Coordinación	Supervisión directa	Estandarización de procesos y normas	Ajuste mutuo Estandarización de habilidades	Estandarización de resultados
Dispositivos de enlace	Ninguna	Roles Integrativos	Equipos	Matriz

La lógica metodológica del modelo de la multicontingencia (Burton et al., 2011), sustentada en su desarrollo teórico (Burton & Obel, 2004), establece que el ajuste de la estructura organizacional comprenderá la ubicación lineal y vertical en un cuadrante dominante. Si en el diagnóstico se verifica una evaluación con puntos dispersos por varios cuadrantes, es un indicativo de desajuste de la estructura y por lo tanto será necesario

proveer una propuesta de co-alineación en aquel cuadrante que la organización considere es el más apropiado según sus condiciones y posibilidades.

5. RESULTADOS

Con base en el modelo de la multicontingencia organizacional, se adelantó la fase de diagnóstico en la empresa E2Go. Los valores aplicados corresponden a la calificación luego del proceso de triangulación de la información descrito anteriormente.

5.1. Punto de partida

Resultado/Cuadrante C – Objetivos y metas: Eficacia

Se observa que el control en las operaciones y dimensionamiento de proyectos es deficiente dando un uso inadecuado a los recursos humanos, técnicos y financieros. Aunque los resultados son satisfactorios, los proyectos rentables subsidian otros proyectos que por falta de planeación generan sobrecostos afectando las utilidades. Las ventas se mantienen gracias al portafolio integral de productos y servicios, a las habilidades de negociación de la alta gerencia y a la actividad de la gerencia comercial, lo que ha llevado a E2Go a una posición competitiva en su industria. De esta manera, supera sus expectativas de venta y alcanza sus resultados. Pese a que no hay una utilización óptima de recursos humanos, técnicos y financieros E2Go logra mantenerse bien posicionada en el mercado, alcanzar los resultados, cumplir con sus objetivos y responder a las necesidades de sus clientes.

5.2. Factores contingentes

Resultado/ Cuadrante C – Estrategia: Exploradora

La empresa se caracteriza por la innovación verificable en el desarrollo de nuevos productos, incluso creando una empresa *spin off* en 2013 como una estrategia de integración vertical hacia adelante. En la empresa se promueve el desarrollo de nuevas habilidades, competencias y conocimiento del equipo de trabajo. Aunque se exploran nuevas tecnologías y se buscan nuevos mercados, es necesario convertir esas ideas en productos rentables. Los precios se ajustan a los estándares de la industria de tecnologías de la información, pero debido a la baja eficiencia en los procesos, los

márgenes comparados con los de sus competidores son menores. La empresa está trabajando en fortalecer sus capacidades de innovación, para apoyar los procesos y las ideas innovadoras del equipo de trabajo, pero no se gestiona adecuadamente el conocimiento, que se concentra en el gerente general y la gerente de operaciones. La falta de formalización de procesos y la falta de institucionalización de rutinas organizacionales, genera problemas de organización y control en la implementación de proyectos. La empresa E2Go cuenta con las siguientes características que la definen en una estrategia exploradora: opera en un entorno dinámico, invierte en capacitación para su gente, explora permanentemente nuevas oportunidades para mantenerse en el mercado y hacer frente a sus competidores, es innovadora y genera cambios en la industria de identificación y captura automática de datos. Sin embargo, le hace falta mejorar aspectos claves como: ser más dinámica y ágil en el monitoreo del mercado, estandarizar sus procesos de innovación y hacer gestión del conocimiento para convertir el capital humano en capital organizacional.

Resultado/ Cuadrante B – Entorno: Diversificado

El entorno donde se desenvuelve E2Go es diversificado y aunque es altamente complejo, los factores que más afectan a la empresa son de alguna manera predecibles, siendo el comportamiento de la economía el que más le impacta, pues si la economía se resiente, los sectores empresariales que consumen sus productos y servicios disminuyen sus inversiones en tecnología (afectando la operatividad de la empresa). Ante ello, se analizan algunas variables económicas, permitiendo anticipar de manera parcial su comportamiento y minimizar el riesgo de operación. Dado el grado moderado de predicción de los cambios y tendencias, la empresa ha podido continuar la innovación, mantener una rentabilidad razonable y fortalecer su posición en el mercado.

5.3. Estructura

Resultado/ Cuadrante B – Diferenciación: Tipo piramidal

La empresa cuenta con 4 áreas funcionales claramente identificadas, 3 niveles jerárquicos definidos y tramos de autoridad angostos. Las decisiones de todas las áreas se concentran en la gerencia general, salvo algunas de carácter técnico que son

consultadas con la gerencia de operaciones. Algunas tareas son repetitivas, complejas y no están documentadas ni estandarizadas. Debido a una formalización incipiente, el control se da por supervisión directa, el cual recae en la alta dirección implicando una concentración de las decisiones operativas que limitan el flujo de información.

Resultado/ Cuadrante C – Configuraciones: Forma divisional

La empresa tiene parcialmente definidos los roles y responsabilidades de las unidades funcionales, pero le hace falta la planeación y el control que deriven en autonomía de las áreas; las tareas se definen sobre la marcha y hay una única persona en la alta dirección a quien le reporta toda la organización. Así existan divisiones en las cuales se han agrupado las funciones, estas carecen de autonomía y autodirección. Algunas veces las personas de operaciones deben efectuar labores de soporte basados en su conocimiento técnico, lo que resulta positivo desde el punto de vista de polivalencia horizontal, pero no hay estandarización de procesos. En tal sentido, no hay documentación, no hay claridad en los manuales de funciones y no hay política de rutina organizacional.

5.4. Cargos

Resultado/ Cuadrante C – Procesos / tareas: Polivalencia horizontal

Una persona puede realizar varias tareas o procesos. Los ingenieros por su conocimiento apoyan labores multifuncionales de soporte técnico, operaciones y preventa, las cuales tienen un alto grado de especialización y complejidad. Sin embargo, los empleados no tienen control sobre su trabajo que debe ser supervisado directamente disminuyendo el nivel de discrecionalidad asociada a sus funciones. Ante la incertidumbre de tarea, prefieren esperar una instrucción de la alta gerencia o del jefe directo limitándose su iniciativa y potestad para llevar a cabo decisiones operativas.

Resultado / Cuadrante C – Personas: Tipo laboratorio

La empresa se clasifica en el rango de una pequeña empresa. El equipo cuenta con un alto nivel de capacidades obtenidas de la formación, de la experiencia y de la capacitación permanente. Este equipo está conformado por 25 personas de las cuales 15 tienen educación universitaria. En el equipo de operaciones y soporte predominan los ingenieros

electrónicos y de sistemas. La empresa promueve el desarrollo de carrera de los empleados e invierte en su crecimiento profesional y personal. Se ha brindado capacitación permanente y muchos de los empleados se han certificado, acumulando amplia experiencia en la implementación de proyectos.

Resultado/ Cuadrante C – Estilo directivo: Participativo

En la empresa se crean comités para hacer planeación estratégica y aunque la alta dirección estima que hay espacios para la generación de ideas innovadoras, se evidencia que ocasionalmente los empleados sienten que sus aportes no son tenidos en cuenta, generando estados de desmotivación. Las decisiones pese a que son consultadas con el comité directivo, siempre deben ser aprobadas en última instancia por la gerencia en un tipo de enfoque consultivo, lo que pone en duda el resultado del diagnóstico en cuanto al estilo participativo. Se han establecido mecanismos de planeación para el equipo de trabajo, ante los cuales ha habido resistencia a aplicarlos y por eso se ha generado un alto grado de incertidumbre en la realización de algunas actividades.

5.5. Integración

Resultado/ Cuadrante A – Coordinación: Supervisión directa

Se observa que la gerencia es quien define cómo se realiza la labor, pues no se permite la toma de decisiones en los niveles operativos de la empresa verificándose el ejercicio de una autoridad formal en la dirección del trabajo y una centralización manifiesta. El trabajo en la empresa no se encuentra estandarizado y no se hace evaluación objetiva del desempeño. No se cuenta con manuales de proceso, circunstancia que dificulta referenciar la responsabilidad. Pese a que se han establecido mecanismos de planeación semanal, se ejecutan varias tareas que responden al día a día.

5.6. Resultado matriz de ajuste-desajuste

El resultado de la matriz una vez aplicado el diagnóstico, como se muestra esquemáticamente en la Tabla 9, indica que la empresa E2Go presenta un desajuste menor en su estructura organizacional.

Tabla 9. Matriz de ajuste-desajuste de la empresa E2Go

Reactivo	A	B	C	D
Objetivos	Ninguno	Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Estrategia	Reactivo	Defensor	Explorador	Analizador
Entorno	Tranquilo	Diversificado	L. tormentoso	Turbulento
Diferenciación	Descubierta	Piramidal	Aplanada	Simétrica
Configuraciones	Simple	B. Funcional	Divisional	Matriz
Procesos/tareas	Especialización dual	Polivalencia vertical	Polivalencia horizontal	Polivalencia dual
Personal	Taller	Fábrica	Laboratorio	Multi-oficina
Estilo directivo	Autocrático	Persuasivo	Participativo	Delegativo
Coordinación	Supervisión directa	Estandarización de procesos y normas	Ajuste mutuo Estandarización de habilidades	Estandarización de resultados

Tomando como referente el cuadrante C de la matriz que es donde se evidencia una mayor alineación, los reactivos correspondientes a Entorno, Diferenciación y Coordinación son los que ameritan un ajuste.

De acuerdo con los análisis realizados, en tales reactivos se encuentran las siguientes discordancias específicas:

- No existe una utilización óptima de recursos técnicos, humanos y financieros.
- Hay sobrecostos en los proyectos implementados.
- Falta planeación y control.
- No se encuentran documentados los procesos ni las tareas y existen manuales de funciones incompletos.
- Las decisiones, aunque se consultan en un comité directivo, al final son centralizadas en la gerencia general, suponiendo un enfoque más consultivo que participativo.
- Aunque la empresa cuenta con un equipo profesional calificado se hace supervisión directa a las actividades y tareas realizadas.
- Se evidencia un clima laboral desmejorado por la falta de estandarización de procesos.

Pese a ser una empresa con un alto nivel de cualificación y contar con un equipo altamente capacitado, la coordinación del trabajo se realiza a través de una supervisión directa, que afecta la necesidad de la autogestión y autonomía para apoyar la toma de

decisiones. Además, presenta una diferenciación piramidal que limita el flujo de decisión organizacional. En tal sentido, para que E2Go sea una organización que trascienda en el mercado y cumpla su visión de alcanzar el liderazgo en América Latina como firma especializada en soluciones tecnológicas para la cadena de suministro, se propone un cambio estructural con el fin de lograr un ajuste entre los diferentes elementos que conforman la estructura.

Frente a ello, se plantea la necesidad de buscar una coordinación del trabajo más flexible, fundamentada en los conocimientos y competencia técnica de los empleados, que les permita mayor discrecionalidad en la realización de su trabajo, a partir de un proceso de descentralización de las decisiones operativas. Asimismo, se debe horizontalizar la organización buscando ampliar el tramo de autoridad para capitalizar la polivalencia funcional actual.

A continuación, se expone la propuesta de ajuste en el marco del modelo de la multicontingencia organizacional.

6. SOLUCIONES PROPUESTAS

Un proceso de cambio organizacional efectivo depende de la capacidad de los directivos de imaginar e implementar nuevas formas organizacionales y además posibilitar la participación de los agentes implicados (Adeniji, Osibanjo, & Abiodun, 2013; Choi & Ruona, 2011). Así que, el ajuste organizacional debe vincular a los empleados dentro del rediseño organizacional, creando un ambiente de adhesión y aporte conjunto. A continuación, se exponen las soluciones puntuales propuestas para lograr el ajuste de la estructura organizacional en la empresa E2Go,

6.1. Desajuste-ajuste en términos del ambiente

En el diagnóstico aplicado, se obtiene que la empresa opera en un ambiente “diversificado”, caracterizado por una alta complejidad dada la incidencia de diversos factores; no obstante, su interrelación resulta ser de alguna manera predecible. Si bien la matriz indicaría que la empresa debe buscar nuevos mercados menos complejos, aunque

ello implique una mayor incertidumbre, se recomienda que en el corto plazo la empresa se concentre en sus clientes actuales en una estrategia de fidelización, y que paulatinamente inicie una actividad de caracterización para atraer a nuevos clientes. Es necesario que la alta gerencia, en concurso con los directivos funcionales, identifique todos los factores contextuales que más le impactan, a fin de priorizar su análisis y monitoreo buscando crear estrategias de anticipación.

6.2. Desajuste-ajuste en términos de diferenciación

El diagnóstico arroja que la empresa se caracteriza por tener una estructura “piramidal”, debido a una diferenciación vertical marcada por tramos de autoridad angostos y con alta centralización de las decisiones en la gerencia general, dando como resultado una estructura mecanicista (Burns & Stalker, 1961). Dado que la matriz de la multicontingencia sugiere una estructura más aplanada del tipo orgánica, se recomienda flexibilizar los tramos de autoridad buscando un mayor empoderamiento de los empleados. Para ello, se debe instaurar la planeación estratégica y operativa, con la asignación de derechos de decisión en los directivos funcionales. Asimismo, dada la estabilidad tecnológica se debe aplicar una departamentalización por procesos y por producto (líneas de negocio), agrupando funciones para reducir la supervisión directa.

6.3. Desajuste-ajuste en términos de coordinación del trabajo

El diagnóstico aplicado indica que la empresa tiene un mecanismo de coordinación orientado a la “supervisión directa”, que se caracteriza por una influencia manifiesta del gerente sobre los empleados, mediante una expresión abierta de su autoridad formal que limita la iniciativa y crea desmotivación, sobre todo en aquellos con un alto nivel de cualificación. Para ello, se debe empezar paulatinamente una estandarización de las habilidades en todos los niveles organizacionales, dadas las condiciones de formación profesional, para promover la adaptación mutua y favorecer la libre expresión de ideas de acuerdo con la filosofía corporativa. De igual manera, se deben mapear los procesos estratégicos, operativos y de soporte, para asignar derechos de decisión en los directivos funcionales, posibilitando la descentralización, la autonomía y el flujo de información.

6.4. Dispositivos de enlace

Debido a que la empresa tiene una tendencia a ubicarse en el cuadrante C de la matriz de la multicontingencia, esto permite sugerir que el dispositivo de enlace que debe aplicarse es el de equipos de trabajo; autodirigidos y empoderados para buscar un mayor acople y sincronía en la estructura organizacional. Estos equipos conformados por los jefes de división funcional (como un comité de gerencia) deben eliminar conflictos potenciales y solucionar las pérdidas de información, dando opciones de mejoramiento a la luz de los objetivos y las estrategias de la empresa.

7. RECOMENDACIONES GENERALES

La empresa E2Go en su búsqueda de sostenibilidad, expansión internacional e incremento de ventas y utilidades, necesita desarrollarse en nuevos mercados más rentables y sostenibles, para lo cual debe rediseñar su estructura organizacional acorde a su estrategia exploradora, de manera que continúe impulsando la innovación de proceso y producto.

Aunque en los últimos años ha tenido un crecimiento representativo, es necesaria una evaluación de sus procesos internos para afianzar ventajas competitivas. En esto, debe efectuar un *kick off* de proyecto en el cual participen todas las divisiones funcionales, para alinear las prioridades estratégicas de la empresa y aprovechar el *know how* y la experiencia obtenida con el fin de minimizar los riesgos de implementación de los proyectos.

El rediseño de la estructura que se propone debe potenciar la capacidad de procesamiento de información entre las áreas, incentivando el trabajo en equipo autodirigido sobre la base del ajuste mutuo y la estandarización de habilidades que destaquen la capacidad técnica y formación profesional de los integrantes. De este modo, se debe eliminar la supervisión directa e impulsar la descentralización para promover la autogestión y autonomía en la toma de decisiones.

Es necesario también cambiar la estructura piramidal (mecánica) por una aplanada que amplíe los tramos de autoridad (orgánica), capitalizando la actual polivalencia funcional y afianzar así las herramientas de formalización, documentando las características de comportamiento con una descripción formal de los cargos.

Se sugiere potenciar la forma organizacional (configuración) tipo divisional que contemple la departamentalización híbrida (funcional, por proceso y por producto), en la cual las tareas sean asignadas por unidades estratégicas de negocio cuyos directivos funcionales reporten a la alta gerencia. Esto debe coadyuvar al alcance de los objetivos definidos, a alinear toda la organización con la estrategia actual y a establecer los canales de comunicación y las relaciones entre las áreas.

En términos de personal, se propone que la empresa afiance el plan de capacitación y planes de carrera para el equipo de trabajo, gestionando la administración por cumplimiento de objetivos y autogestión con responsabilidad.

Se recomienda que la gerencia general y los directivos funcionales fortalezcan el liderazgo participativo y que se comuniquen de manera efectiva las decisiones en el nivel operativo. Asimismo, se sugiere un mayor empoderamiento de los equipos de trabajo, para que tengan mayor control sobre sus actividades aprovechando que el personal tiene la formación y la experiencia necesarias.

Se debe hacer una especificación directa del contenido del trabajo, pero en un esquema participativo, que permita al equipo sentirse cómodo con la programación de tarea. Luego, se deberá desarrollar un sistema de remuneración variable y reconocimiento personal por el logro de los resultados generales y por área. Esto debe permitir un mejoramiento en el nivel de motivación y en el clima laboral.

Se propone realizar un cambio en los mecanismos de coordinación del trabajo, con mayor acento en el ajuste mutuo y la estandarización de habilidades en los todos los niveles. En

tal sentido y debido a que el equipo de trabajo puede ser evaluado por competencias y resultados puntuales, se debe eliminar la supervisión directa que ejerce la alta gerencia.

Con respecto a la formalización del comportamiento se propone documentar según el proceso y flujo de trabajo, para favorecer la gestión del conocimiento; en especial a partir de la creación de rutinas organizacionales que permitan la transición del capital humano al capital organizacional.

Aunque en la empresa se evidencia que hay claridad y compromiso con los objetivos corporativos, es necesario mejorar en la estimulación de ideas creativas y su evaluación por parte de la alta gerencia. Se debe además propiciar la comunicación efectiva, abierta y transparente para resolver de inmediato los problemas interpersonales.

8. MEJORAMIENTOS ALCANZADOS DE LAS SOLUCIONES IMPLANTADAS

El anterior ejercicio investigativo llevado a cabo en el año 2018 permitió realizar el diagnóstico de desajuste en la estructura organizacional de la empresa E2Go y elaborar una propuesta de ajuste. El proceso de implementación ha sido paulatino y a la fecha (agosto de 2019), se pueden destacar los siguientes logros obtenidos.

Para crear un ambiente de adhesión y trabajo en equipo, en el rediseño organizacional se comprometió a colaboradores de todos los niveles y áreas funcionales. En conjunto, se identificó que el ambiente de la industria de tecnologías de la información para cadena de suministro pasó de ser un ambiente “diversificado” a uno “turbulento”, debido a los cambios en el modelo de negocio, la sofisticación del cliente y el impacto de la industria 4.0. En consecuencia, E2Go decidió replantear la estrategia empezando con un sutil, pero contundente cambio en el *slogan* “*Supply Chain Technologies*” a “*Supply Chain Innovation*” con el objetivo de inspirar e implantar una cultura de innovación, para que la empresa pueda anticiparse a las nuevas tendencias de mercado. Esto ha permitido impulsar nuevos desarrollos consolidándose la estrategia exploradora que caracteriza a la empresa.

La estructura piramidal se ajustó a una diferenciación aplanada con tramos de autoridad amplios, descentralizando las decisiones operativas y otorgando autonomía al equipo de trabajo con unas reglas de juego claras, de tal manera que se ha logrado gradualmente capitalizar la polivalencia funcional. Esto permitió migrar del mecanismo de coordinación por supervisión directa a un modelo de ajuste mutuo y estandarización de habilidades, dada la formación del equipo de trabajo y su experiencia en proyectos.

La flexibilización de los tramos de autoridad y la agrupación de funciones ha favorecido el flujo de información, la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad de los colaboradores; de esta manera se afianzaron la metodología, el conocimiento en procesos logísticos y la experiencia como ventaja competitiva de E2Go.

El diseño organizacional contingente desde la co-alineación estratégica se ha establecido como un sistema de control-diagnóstico, permitiendo priorizar acciones en los desajustes que requerían un “plan de choque” y definir plazos en aquellos que podían intervenir paulatinamente.

Debido a la fricción interfuncional y su impacto en el clima laboral (que estaban afectando los resultados), se han tomado las siguientes medidas:

- La descentralización de las decisiones operativas que antes debían pasar por la aprobación del gerente general. Esto se hizo creando un sistema de límites de actuación con criterios mínimos sin ambigüedades, como: un código de ética, acuerdos de confidencialidad, mapeo de riesgos que deben evitarse y la definición de reglas de juego, así como la formalización de las consecuencias de la extralimitación.
- La búsqueda del equilibrio entre la delegación y el control. Para ello se estableció un sistema de creencias sobre el cual los colaboradores pueden tomar decisiones dentro de un dominio aceptable al interior de su área de responsabilidad. Incluso en iniciativas nuevas, cada decisión debe enmarcarse en la misión, los valores esenciales de E2Go y unos principios clave de rendimiento como la creación de valor, el impacto reputacional y el respeto por la persona.
- La creación de sistemas formales de comunicación para compartir la información emergente de cada proyecto. Esto se ha implementado dando cauce a propuestas creativas que promuevan entre otros

aspectos: la mejora del proceso, la generación de nuevos productos, la incursión en nuevos mercados, la ampliación del conocimiento y la documentación de las lecciones aprendidas, o simplemente que resuelvan diferencias oportunas para evitar la tensión en el equipo de trabajo.

El resultado a corto plazo ha sido una estructura más aplanada. Si bien la configuración divisional se mantiene, los roles y responsabilidades de las áreas están definidos claramente y se les gestiona semanalmente usando un sistema de control interactivo, cuyos indicadores son la base de compensación tanto por área como por equipo de trabajo (p. ej., cumplimiento del cronograma, rentabilidad del proyecto desviación con respecto a lo planeado en tiempo y recursos, entre otros). Asimismo, los resultados se interpretan y discuten periódicamente en reuniones presenciales o virtuales, suscitando el debate continuo, eliminando supuestos y desencadenando planes de acción.

Como resultado de otorgar autonomía al equipo de trabajo con las palancas de control mencionadas, los ingenieros de proyectos, los técnicos del centro de servicio, los consultores de venta y los directivos funcionales, han realizado propuestas de mejoramiento internas y externas que forjan una cultura de la innovación. Se constituyó el comité de innovación como un rol integrador, cuyos resultados saltan a la vista: i) 4 solicitudes de patente de las cuales 2 han pasado los filtros de las entidades evaluadoras; ii) 6 registros de soporte lógico (software); iii) apertura de una oficina comercial en Guayaquil (Ecuador); iv) 126 clientes consolidados; y v) exportación de servicios a México, República Dominicana, Puerto Rico y Panamá.

El trabajo adelantado, tanto en el diagnóstico como en la propuesta de ajuste, comprendió una herramienta de apoyo a la alta gerencia para formalizar el diseño organizacional, a partir de identificar desajustes en la organización, explicar causas de conflictos y alinear la estructura organizacional con la estrategia corporativa; lo que en conjunto permitió un acople estructural que verificó un incremento en el desempeño. La implementación del modelo de la multicontingencia organizacional ha permitido el compromiso de la alta dirección, el planteamiento y la ejecución de una política de empoderamiento del equipo

de trabajo, y la definición de mecanismos de autogestión y autonomía para la toma de decisiones.

Para finalizar, el rediseño organizacional aplicado en la empresa E2Go, con base en el modelo de la multicontingencia organizacional y la teoría de la co-alineación estratégica, corrobora la bondad de la gestión basada en la evidencia (Rousseau, 2006), al demostrar como la teoría -que generalmente se produce en el mundo de la academia a través de la investigación-, puede ser activable en contextos pragmáticos y profesionales -que generalmente se da en el mundo de las empresas a través de la gestión- (Pearce & Huang, 2012).

9. CONCLUSIONES

En su momento, la teoría de la contingencia estructural apareció para indicar que los factores de contingencia afectan a la organización, haciendo que ella asuma diferentes formas de configuración en su estructura organizacional (Donaldson, 2001). Sin embargo, esta teoría fue criticada dado que no lograba explicar cómo el desempeño dependía de esas variables y como podría mejorarse (Schoonhoven, 1981). Por esto, posteriormente se desarrolla la teoría de la co-alineación estratégica sobre la base conceptual de la contingencia estructural, para explicar que el desempeño mejorado e incremental se obtiene cuando la organización logra ajustar sus variables estructurales internas y así enfrentar el influjo de los factores contingenciales (Donaldson, 1987; Drazin & Van de Ven, 1985; Ensign, 2001; Fry & Smith, 1987; Sabherwal et al., 2019; Venkatraman & Camillus, 1984).

Las organizaciones a través del tiempo atraviesan por ciclos cambiantes de ajustes y desajustes en su estructura organizacional. Algunos estudios han evidenciado que muchas organizaciones enfrentan dificultades para alinear su estructura a la estrategia y los cambios ambientales, lo que implica efectos negativos en el desempeño (Lee & Yang, 2011; Lenz, 1980; Plugge, Bouwman, & Molina-Castillo, 2013; Zheng et al., 2010). Es por ello, que la condición de alineación conjunta es necesaria para producir un efecto sinérgico de mejoramiento en el desempeño organizacional (Sabherwal et al., 2019).

Los desajustes (*misfits*) encontrados en la estructura de E2Go, referidos a una diferenciación de tipo piramidal y a una inadecuada coordinación del trabajo debida a la supervisión directa, constituyen variables explicativas de los conflictos existentes entre las áreas comercial, financiera y de operaciones, que han conllevado a la afectación del clima laboral y la consecuente desmotivación en algunos miembros del equipo. Asimismo, la concentración de las decisiones en el gerente general denota una confrontación con la participación requerida y la posibilidad de mayor autonomía y empoderamiento de los directivos funcionales.

El análisis adelantado en la empresa E2Go, muestra un resultado afín a lo hallado en otros estudios que también indican como la alineación estratégica tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional (p. ej., Bergeron et al., 2004; Fuentes-Fuentes et al., 2011; Lee & Yang, 2011; Lee et al., 2015; Zheng et al., 2010). En especial, se destacan algunos estudios recientes en el ámbito de las Pymes que presentan resultados coincidentes con la presente investigación; por ejemplo, i) el trabajo de Yousaf & Majid (2016) quienes demuestran como las Pymes con fuertes relaciones interorganizacionales que desarrollan la capacidad de alinear las actividades comerciales con las estrategias, obtienen un desempeño estratégico más temprano; ii) el trabajo de McAdam, Miller, & McSorley (2019) quienes encuentran que algunos factores de contingencia (estrategia, cultura, ciclo de vida y enfoque en el cliente) y sus respectivas tipologías, interactúan con las prácticas de gestión de la calidad para ayudar en el ajuste estratégico de las Pymes con su entorno; y iii) el trabajo de L'Écuyer, Raymond, Fabi, & Uwizeyemungu (2019) quienes muestran que la alineación entre los sistemas de información de recursos humanos y los sistemas de trabajo de alto desempeño, tienen más probabilidades de desarrollar una ventaja competitiva a través del rendimiento mejorado de su función de recursos humanos.

Las acciones prescritas en este trabajo comprenden una propuesta de ajuste en la estructura organizacional para la empresa E2Go, sobre la base del modelo de la multicontingencia organizacional y la teoría de la co-alineación estratégica. Su

implementación convocó el compromiso de la alta gerencia de E2Go y la formulación de una política de empoderamiento de la gerencia intermedia, mediante mecanismos de autogestión y autonomía para la toma de decisiones.

Finalmente, se puede afirmar que el modelo de la multicontingencia organizacional puede ser moderado al contexto colombiano y puede ser replicable a otras organizaciones de similares características, constituyéndose en un instrumento teórico-metodológico novedoso para impulsar investigaciones futuras, a fin de comprender el fenómeno de estructuración organizacional en las Pymes colombianas, donde existe un alto grado de informalidad en el diseño organizacional (Marín-Idárraga, 2012). Con este trabajo se busca aportar a la necesidad de cerrar la brecha “rigor vs pertinencia” de la investigación, de manera que la teoría producida sea pertinente para solucionar problemáticas de la empresa (Bartunek, Rynes, & Daft, 2001; Ireland, 2012; Kieser & Leiner, 2009). También se aporta al llamado de la RIDUMACT para evidenciar trabajos investigativos que desde la academia prescriban soluciones prácticas para la empresa y que sirvan como insumo de análisis en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., & Abiodun, A. J. (2013). Organisational change and human resource management interventions: an investigation of the nigerian banking industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 2–16.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business & Management*, 7(1), 192–204.
- Akın, M., Raaij, E. M., & Wynstra, F. (2018). The impact of purchasing strategy-structure (mis) fit on purchasing cost and innovation performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 68–82.
- Ánzola, O., Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas, J. C. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia. Referentes para el análisis y diseño organizacional*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223–246.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bartunek, J. M., Rynes, S. L., & Daft, R. L. (2001). Across the great divide: knowledge

- creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44(2), 340–355.
- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, 41(8), 1003–1020.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burton, R., & Obel, B. (2004). *Strategic organizational diagnosis and design: The dynamics of fit*. Norwell, Massachusetts: Kluwer academic publishers.
- Burton, R., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational design: a step-by-step approach*. New York: Cambridge University Press.
- Bustinza, O. F., Bigdeli, A. Z., Baines, T., & Elliot, C. (2015). Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position. *Research Technology Management*, 58(5), 53–60.
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, 22(4), 297–315.
- Chatzoglou, P. D., Diamantidis, A. D., Vraimaki, E., Vranakis, S. K., & Kourtidis, D. A. (2011). Aligning IT, strategic orientation and organizational structure. *Business Process Management Journal*, 17(4), 663–687.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), 611–632.
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), 1–24.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. California: Sage.
- Donaldson, L., & Luo, B. N. (2014). The Aston programme contribution to organizational research: a literature review. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 84–104.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539.
- Earl, M. J. (1993). Experiences in strategic information systems planning. *MIS Quarterly*, 17(1), 1-24.
- Ensign, P. (2001). The concept of fit in organizational research. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 4(3), 287–306.
- Fry, L. W., & Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building. *Academy of Management Review*, 12(1), 117–132.
- Fuentes-Fuentes, M. M., Lloréns-Montes, F. J., Molina-Fernández, L. M., & Albacete-Sáez, C. A. (2011). Environment-quality management coalignment across industrial contexts: An empirical investigation of performance implications. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 730–742.
- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2001). *Designing dynamic organizations: A hands-on guide for leaders at all levels*. New York: Amacom.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Guadalupe, M., Li, H., & Wulf, J. (2014). Who lives in the C-Suite? Organizational structure

- and the division of labor in top management. *Management Science*, 60(4), 824–844.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289–320.
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermsittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 1-23.
- Hsiao, Y. C., & Wu, M. H. (2019). How organizational structure and strategic alignment influence new product success. *Management Decision*, In press.
- Ireland, R. D. (2012). Management research and managerial practice: a complex and controversial relationship. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 263–271.
- Jouirou, N., & Kalika, M. (2004). Strategic alignment: a performance tool, an empirical study on SME's. *AMCIS Proceedings, Paper 467*, 3693–3701.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General system theory: applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Kieser, A., & Leiner, L. (2009). Why the rigour–relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3), 516–533.
- L'Écuyer, F., Raymond, L., Fabi, B., & Uwizeyemungu, S. (2019). Strategic alignment of IT and human resources management in manufacturing SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 830–850.
- Larsen, S. B., Masi, D., Jacobsen, P., & Godsell, J. (2018). How the reverse supply chain contributes to a firm's competitive strategy: a strategic alignment perspective. *Production Planning and Control*, 29(6), 452–463.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Lee, C., & Yang, H. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22(2), 84–104.
- Lee, S., Park, Y., & Kwon, Y. (2015). Performance effect of the fits between industrial environment, innovation capacity and innovation: focusing on innovation-intensive korean firms. *Asian Journal of Innovation & Policy*, 4(3), 328–359.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209–226.
- López, D., & Peñalosa, M. (2017). Oferta de productos sustentables (Caso Colombia) El aporte de la sustentabilidad empresarial colombiana como construcción de marca: caso Casa Luker. In L. E. Fischer de la Vega (Ed.), *Mercadotecnia Sustentable y su aplicación en México y Latinoamérica* (pp. 349–360). México: Editorial UNAM.
- López, D., & Peñalosa, M. (2019). Alcagüete: emprendimiento colombiano con impacto social y ambiental. In L. E. Fischer de la Vega (Ed.), *Casos de marketing de México y Latinoamérica* (pp. 33–44). México: Editorial UNAM.
- Lukas, B. A., Tan, J. J., & Hult, G. T. (2001). Strategic fit in transitional economies: the case of China's electronics industry. *Journal of Management*, 27(4), 409–429.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marín-Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–63.

- Marín-Idárraga, D. A. (2018). Ambiente, estructura y desempeño: un estudio en pymes desde la teoría de la co-alineación estratégica. In Y. Rincón, J. Restrepo, & J. Vanegas (Eds.), *Nuevas realidades globales e innovación* (pp. 92–112). Medellín: Tecnológico de Antioquia.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1996). Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 39(2), 340–367.
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19(4), 487–505.
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195–209.
- McLaren, T. S., Head, M. M., Yuan, Y., & Chan, Y. E. (2011). A multilevel model for measuring fit between a firm's competitive strategies and information systems capabilities. *Mis Quarterly*, 35(4), 909–929.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Henry J., J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice* (4th ed.). California: Sage Publications.
- Pearce, J. L., & Huang, L. (2012). The Decreasing value of our research to management education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 247–262.
- Plugge, A., Bouwman, H., & Molina-Castillo, F. (2013). Outsourcing capabilities, organizational structure and performance quality monitoring: toward a fit model. *Information & Management*, 50(6), 275–284.
- Powell, T., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375–405.
- Pugh, D. S. (1998). *The Aston programme: extensions and critiques* (Vol. 3). Aldershot: Ashgate/Dartmouth.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289–315.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinnings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105.
- Renaud, A., Walsh, I., & Kalika, M. (2016). Is SAM still alive? A bibliometric and interpretive mapping of the strategic alignment research field. *Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 75–103.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there Such a thing as “Evidence-Based Management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256–269.
- Sabherwal, R., Sabherwal, S., Havakhor, T., & Steelman, Z. (2019). How does strategic alignment affect firm performance? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 43(2), 453–474.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: testing assumptions

- hidden within the language of contingency “theory.” *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 349–377.
- Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 125–159.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teo, T. S. H., & King, W. R. (1997). Integration between business planning and information systems planning: an evolutionary-contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 185–214.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382.
- Veliyath, R., & Srinivasan, T. C. (1995). Gestalt approaches to assessing strategic coalignment: a conceptual integration. *British Journal of Management*, 6(3), 205–219.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Venkatraman, N. (1990). Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1), 19–41.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- Winnubst, J. (2017). Organizational structure, social support, and burnout. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: recent developments in theory and research* (pp. 151–162). London: Routledge.
- Yin, R. (2017). *Case study research and applications: design and methods* (6th ed.). Los Angeles: SAGE publications.
- Yousaf, Z., & Majid, A. (2016). Strategic performance through inter-firm networks. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(4), 282–298.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

CAPÍTULO 8

DE LA Z A LA S. EL PROCESO DE INNOVACIÓN DESDE EL PRODUCTO Y LA MARCA.

**Dulce María Bautista Luzardo. Universidad Central Bogotá. Profesora
de tiempo completo.**

Colombia dbautista1@ucentral.edu.co

**Ena Yuritze Barón López. Universidad Central Bogotá. Profesora de
tiempo completo.**

Colombia ebaronl@ucentral.edu.co.

RESUMEN

El estudio de caso es una metodología pedagógica que invita a la reflexión sobre situaciones reales. En este sentido el caso “DE LA Z A LA S. EL PROCESO DE INNOVACIÓN DESDE EL PRODUCTO Y LA MARCA” cuenta los desafíos de los empresarios colombianos que deciden comenzar con una empresa en la industria textil a través de la historia de Camisas Z en la actualidad camisas Sartó . En el caso se toma como elemento protagonista la marca; se expone las problemáticas que implica desarrollar, posicionar y legalizar una marca y las soluciones propuestas a los desafíos que atraviesa la empresa en estos momentos.

A través de un proceso reflexivo los estudiantes y el maestro podrán conocer, diagnosticar y recomendar cuales serías las posibles soluciones para estos desafíos. Los casos y discusiones de casos cumplen distintos roles, uno de ellos es ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de diagnóstico en un mundo donde los mercados y las tecnologías están cambiando constantemente (Gómez, 2013).

BRIEF

The case study is a pedagogical methodology that invites reflection on real situations. In this sense, the case “DE LA ZA LA S. THE INNOVATION PROCESS FROM THE PRODUCT AND THE BRAND” tells the challenges of Colombian entrepreneurs who decide to start with a company in the textile industry through the history of Camisas Z in the Currently Sartó shirts. In the case, the brand is the main element; It exposes the problems involved in developing, positioning and legalizing a brand and the proposed solutions to the challenges facing the company at the moment.

Through a reflective process the students and the teacher will be able to know, diagnose and recommend what would be the possible solutions for these challenges. Cases and case discussions play different roles, one of which is to help students develop diagnostic skills in a world where markets and technologies are constantly changing (Gómez, 2013)

INTRODUCCION

Colombia ha sido un país conservador con tímidos acercamientos a las ideas liberales y esta forma de asumirse ha influido notoriamente en las maneras de mercadear, especialmente en el sector textil. Si bien el país ha contado con una industria muy seria y de amplia y reconocida trayectoria fundamentada en la empresa Coltejer²³, que ha posicionado a las empresas colombianas mundialmente, a tal punto que muchas compañías extranjeras importan nuestras telas; también es de resaltar que la política interna y las divisiones de pensamiento no han permitido que la industria se desarrolle como se espera.

Sartó nació a principios del siglo XX con el nombre de camisas Z, eran los años 70 y la empresa competía con pequeñas importadoras de tela quienes se diferenciaban bajo la premisa de que lo extranjero era mejor. Esta idea tenía una fuerza garantizada porque en el siglo anterior XIX, las telas se importaban de Francia, Inglaterra y Flandes. Por ello, las clases altas traían en su imaginario el símbolo de que las telas extranjeras eran mejores que las nacionales, cuando con el tiempo lo que se pudo descubrir fue que se trataba de la confección. Una vez iniciada la revolución industrial la abundante producción de telas abarataron sus costos, los tejidos finos y trajes de mayor valor utilizados por las clases altas se importaron de Europa y principalmente desde Inglaterra (Gómez_Cely, Molano, & Jaime Silva, 2010)

HISTORIA DE LA EMPRESA

En efecto, la confección extranjera era más fina, delicada y detallista y estos aspectos fascinan y han fascinado desde siempre al colombiano quien es un consumidor exigente y crítico. En aquella época, los años 70, no existían los centros comerciales, ni los desfiles de moda eran relevantes; más bien, eran unos eventos exclusivos y de clubes; los almacenes y los supermercados, por su parte, no laboraban los domingos y para hacer

²³ Coltejer es una empresa insignia del emprendimiento colombiano, con más de 100 años es pionera en el desarrollo de la Industria textil Colombiana.

el balance de fin de año los establecimientos de ropa cerraban durante 20 días su servicio al público.

Como puede verse, el comercio apenas si se abría camino entre costumbres y prácticas venidas del siglo XIX que no favorecían para nada una incipiente idea del marketing.

Sin embargo, en este ambiente, venían vientos europeos de libertad y liberación que los jóvenes supieron acopiar muy bien y fueron posicionando en la mente de la sociedad colombiana. Eran los coletazos de las revoluciones francesas de los sesentas y el deseo de vivir en paz con todos y de desarrollarse de cara a la conservación del planeta.



Fotografía. 4. Candidatas al reinado 1977. Fuente revista Cromos.

Con la idea de responder a los deseos de los jóvenes de la época nació camisas Z que fue una idea de Don Oscar Ramírez, quien venía de una familia que vivía de la modistería (el oficio de arreglar las prendas); él buscaba satisfacer las necesidades de esos clientes que eran altos ejecutivos y que deseaban ser colombianos y europeos a la vez; la empresa se convirtió en un hito y fue exitosa hasta cuando ocurrió el sacudón colombiano del narcotráfico.

¿Por qué Z?, por la fácil recordación y porque comenzaba la moda de usar las letras como marcas; esta Z estaba en las etiquetas y los empaques de plástico y la tenían en

un gran tamaño y de color rojo. Se puede decir que correspondía perfectamente al espíritu de la época. ¡Como para no ser olvidada!



Fotografía. 5 Etiqueta de camisas Z. Fuente Camisas Sartó.

Camisas Z empezó en Bogotá en el pasaje Ley, inicialmente con moldes de camisería que hacía la mamá de Oscar Ramírez, pero posteriormente emigró al sector en donde explotó la bomba del DAS, con lo cual tuvo serios problemas para sobreponerse a la catástrofe.

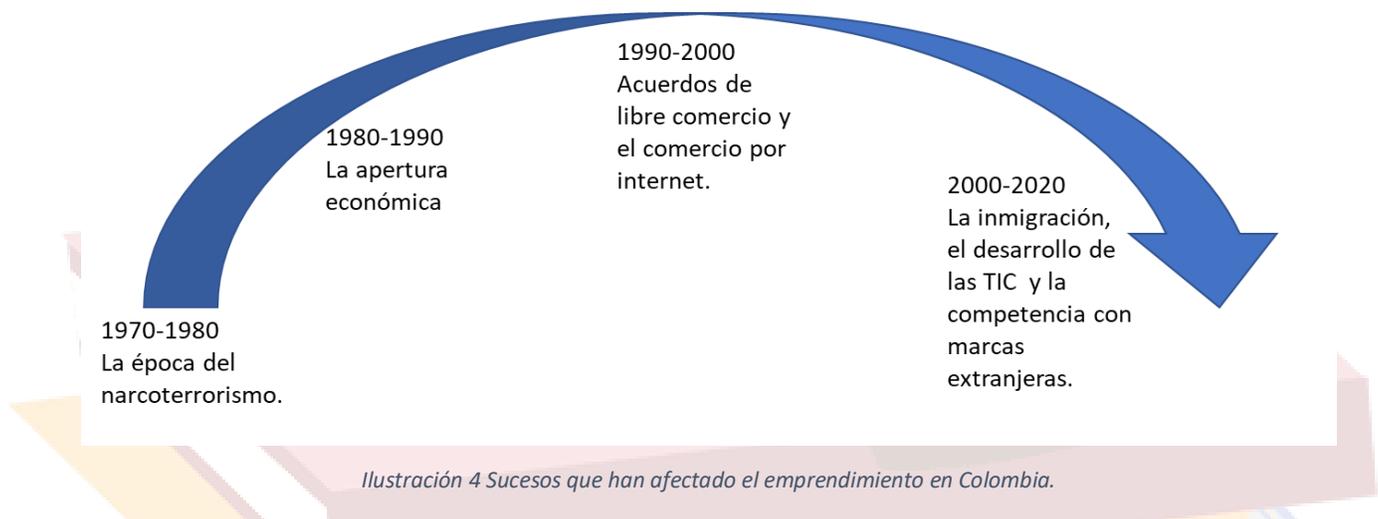
Camisas Z fue una marca muy grande desde el 70 hasta el 90, pero a raíz de esta bomba se dieron unas pérdidas que hicieron quebrar a la empresa y con grandes esfuerzos de endeudamiento se mantuvo vigente hasta el año 2000. Llegó a ser reconocida por ministros, altos funcionarios, personas prestantes, empresarios y personas con altos recursos económicos, pero por causa de la incertidumbre, las amenazas, las persecuciones y la violencia que se desató, muchos de ellos que eran la clientela de la empresa, emigraron del país.

Después de todas las tribulaciones, Oscar Ramírez decidió vender la empresa y todos sus secretos profesionales a Jorge Jiménez, actual dueño de la empresa, quien compró la maquinaria y el inventario que tenía y el know how de Camisas Z, y decidió pagar por el uso de la marca, inicialmente, y fue este nuevo dueño quien cambió el nombre a Camisas Sartó.

MARCO TEÓRICO DE LA PROBLEMÁTICA

Colombia en los años entre los 80 y los 90

Las empresas colombianas siempre se han enfrentado a problemáticas políticas y sociales, difíciles de controlar. La siguiente figura muestra sucesos que han afectado y que afectan a los empresarios colombianos.



A finales de los 70 era el presidente López Michelsen quien se encontraba finalizando su mandato y Colombia comenzó una etapa que se considera como una de las más violentas de la historia²⁴. Esta es una inédita y dolorosa etapa para el país, más conocida como la del narcoterrorismo, hija y subproducto del narcotráfico. El ingreso a escena y masificación de las sustancias alucinógenas en los setenta se transformó en organizaciones dedicadas a explotar el negocio ilegal. (López-Díez, 2019)

Pero el mayor descalabro de una empresa que esperaba salir adelante fue la bomba que el narcotraficante Pablo Escobar puso en inmediaciones del DAS²⁵. El 6 de diciembre de

²⁴ En la época de los 80 se desató una de las guerras más cruentas del país resultado del narcoterrorismo que tenía como consecuencia asesinatos de civiles, políticos y policías. En esta época se consolidaron los carteles de las drogas y los capos más legendarios como Pablo Escobar y Gonzalo Rodríguez Gacha.

²⁵ Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) hacía labores de inteligencia y contrainteligencia en Colombia pero que fue suprimido en el gobierno del presidente Juan Manuel Santos

1989, explotó una bomba de altísimo poder que se reconoce como una de las más grandes tragedias del siglo XX en Colombia. Aquel día, era un miércoles a las 7 y 32 de la mañana cuando detonó una carga explosiva de 500 kilogramos de dinamita (20Minutos, 2019)



Fotografía. 6 Bomba del DAS ocurrida el 6 de diciembre de 1989. Fuente Archivo/EL TIEMPO

Los criminales utilizaron un bus de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá; y camuflaron el explosivo que en su detonación acabó con 63 vidas entre empleados del DAS y transeúntes que se encontraban en el sector. (Bowden, 2001) (García M. G., 1996) Las pérdidas materiales en negocios y edificios comerciales corporaciones financieras, bancos y edificios judiciales, fueron cuantiosísimas ¡y ahí cayó la empresa camisas Z!, su dueño no pudo recuperarse y para él las cosas fueron de mal en peor.

Sumado a esto, en la década de los 80, la economía de Latinoamérica era bastante frágil; sin embargo, la economía mundial empujaba a los países a la apertura de los mercados. La economía colombiana no fue ajena a dichos retos y la "Apertura y Modernización" forzó a la Industria manufacturera y a la agricultura a una mayor competencia internacional, pero no a una transformación hacia los sectores o subsectores más dinámicos de la economía mundial. (Uribe, 2001) El programa de modernización *de la economía colombiana* se convirtió en el primer paso hacia la globalización del país. A diferencia de lo que ocurría en otras naciones del vecindario, la apertura en Colombia no

fue el resultado de una crisis económica o por exigencia de un organismo internacional, sino porque esa era la dirección que estaba tomando el mundo (Dinero, 2013)

Los mercados ilegales erosionaron las pequeñas y medianas empresas

En esa época dos cultivos compitieron en la economía nacional en la época de los noventa, el café y la cocaína, el Gobierno Nacional de Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros promovieron la producción y el bienestar de los municipios cafeteros, mientras que dentro de la frontera agrícola y marginados de la oferta de bienes públicos se encontraban los cultivos de coca. Sin embargo, en dos períodos distintos de la historia contemporánea, el auge exportador de ambos cultivos coincidió con el deterioro de la desigualdad, mediando una mayor apertura económica, transformación productiva e inestabilidad sociopolítica (Rocha-García, 2014)

Tabla 10. Ingresos Netos del Narcotráfico (millones de dólares). Autoría Hernando José Gómez Fuentes Gómez, fuente Fedesarrollo (1990)

Años	Ingresos netos	Ingresos netos como % del PIB
1981	2.233.9	6.14
1982	3.839.9	9.86
1983	2.241.7	5.80
1984	1.420.7	3.71
1985	1.424.3	4.08
1986	1.367.6	3.91
1987	881.1	2.43
1988	734.1	1.86

La tabla anterior de un estudio del año de 1990 (Fedesarrollo ²⁶) considera los ingresos de ciudadanos colombianos derivados del narcotráfico actividad que incluye la producción y mercadeo de marihuana y cocaína. Sin embargo, en cada año, sólo una

²⁶ Fedesarrollo fomenta, directa o indirectamente, el desarrollo económico y social del país mediante estudios, publicaciones y debates en diferentes áreas de la política pública.

pequeña proporción de estas sumas entra a Colombia en la forma de divisas. (Urrutia M, 1990)

La situación de ingreso de dineros ilegales, la violencia exacerbada, la destrucción de la infraestructura por las bombas y las nuevas condiciones de mercado a raíz de la apertura económica fueron, para las pequeñas y medianas empresas, los detonantes de una crisis financiera y organizacional; como la mayoría de ellas, camisas Z entró en una crisis que fue paulatinamente mermando su capital y la empresa fue cayendo en espiral de endeudamiento del que le fue imposible salir.

Problemas, situaciones y desafíos actuales

EL GIRO DE CAMISAS Z A CAMISAS SARTÓ

En el año 2015 camisas Z fue comprada por Jorge Jiménez un joven empresario que inicialmente se apalancó en la marca Z para poder comenzar con el negocio. El señor Jiménez compró una camisería que se había visto abocada a diversas quiebras, debido a diversas situaciones sociales y económicas que ocurrieron entre 1980 y 1990 como la guerra del gobierno contra Pablo Escobar y los grandes capos, la bomba del DAS y luego por la apertura económica del expresidente colombiano César Gaviria que abarató costos e hizo perder la credibilidad en el producto nacional. El nuevo dueño llegó con la idea de reposicionar la marca, y recuperar los clientes fieles a Z.

Como comentó Jorge Jiménez actual dueño:

“Oscar Ramírez nunca vendió la marca, a la fecha no la ha vendido; después de la bomba, volvió a montar la fábrica, y volvió a empezar, hasta que en el año 2000 liquidó la empresa por las numerosas deudas y se declaró en quiebra, pagó varias de sus obligaciones con maquinaria y activos” (Ramírez. 2019)



Fotografía. 7. Jorge Jiménez en el taller. Fuente propia

¿Que caracteriza a un emprendedor millennial?

Jorge es uno de estos millennial que confió en su instinto y le apostó a la posibilidad de activar nuevamente una clientela y desarrollar una idea de negocio desde la innovación del portafolio de productos, la comunicación en nuevos medios y continuó la tradición del servicio de camisas Z.

“Los empresarios Millennials pueden desempeñar un gran papel en la economía de las nuevas empresas y están dando forma al mundo laboral moderno a pasos agigantados”, explica Stephen Kelly, CEO de Sage²⁷. (Marketingdirecto.com, 2019)

Los millennials se caracterizan por la pasión con la que desarrollan sus proyectos, son emprendedores innatos, arriesgados y aunque se les ha clasificado por sus rasgos de personalidad en general son mucho más consientes que las generaciones anteriores ante la responsabilidad social.

No temen el cambio de vida en diferentes lugares, son constantes viajeras y eso les ha permitido tener un panorama diferente para las empresas que desarrollan que normalmente tienen un tinte internacional, además son nativos tecnológicos por lo que la

²⁷ Sage es líder mundial en sistemas integrados de gestión, nómina y pagos y elaboró el informe Walk With Me para conocer los comportamientos, actitudes y características principales de los empresarios Millennials en todo el mundo.

gestión y el desarrollo organizacional se apalanca en aplicaciones y softwares para gestionar y comunicar sus productos y servicios.

El reto para el joven empresario

Según el Reporte Global del Emprendimiento (GEM), el emprendimiento va más allá de la creación de una empresa, es decir, que el apoyo para los emprendedores es fundamental para que estos puedan contribuir a la creación de nuevos puestos de trabajo, al fortalecimiento de la economía y al desarrollo social, lo cual se traduce en transferencia de conocimiento y creatividad. (Portafolio, 2017)

Por lo tanto, este empresario joven se abre campo en un mundo actual que le presenta otros retos, porque montar empresa en Colombia, cuando se es pequeño, es uno de ellos; el ambiente político e inseguro del país resiente el mercado. La subida del IVA y el cambio tributario, frenaron el comercio. Otros aspectos gubernamental -políticos fueron la reducción del espacio de los andenes y la ampliación de la zona de bicicletas, en donde se encuentra ubicada su fábrica y almacén; la migración acelerada de ciudadanos venezolanos entre otros han traído inseguridad y dificultades al sector, ya que se ha desatado en parte un brote de indigencia, que no les da seguridad a los clientes; la llamada economía naranja todavía es una idea sin consolidar desde un ámbito netamente económico y que es ampliamente criticado por los sectores industriales del país, todavía no alcanza a cobijar todas las nuevas empresas; la presencia de las FARC y la inestabilidad económica y política, hacen que la gente tenga miedo de comprar y aun así, este joven empresario se abre camino hacia el éxito.

Para la mayoría de los emprendedores el acceso con beneficios a ciertos servicios es muy complicado; de otra parte, las políticas tributarias no les ayudan y esto se refleja en la inversión y en las expectativas de vida de las pequeñas y medianas empresas. La reforma tributaria y los precios de los commodities -que a nivel internacional afectan no solo el bolsillo de los consumidores sino de los empresarios- están restringiendo las decisiones de compra de los colombianos, lo que se ve reflejado en la pérdida de demanda y en el flujo de caja de los empresarios. Esto sin contar con el aumento del

precio del dólar, que también incide en el consumo, y las importaciones de algunos productos. (Portafolio, 2017)

La siguiente infografía es un desarrollo de la revista dinero en donde se reflejan datos sobre el emprendimiento en Colombia a partir de las cifras del reporte global de emprendimiento 2018

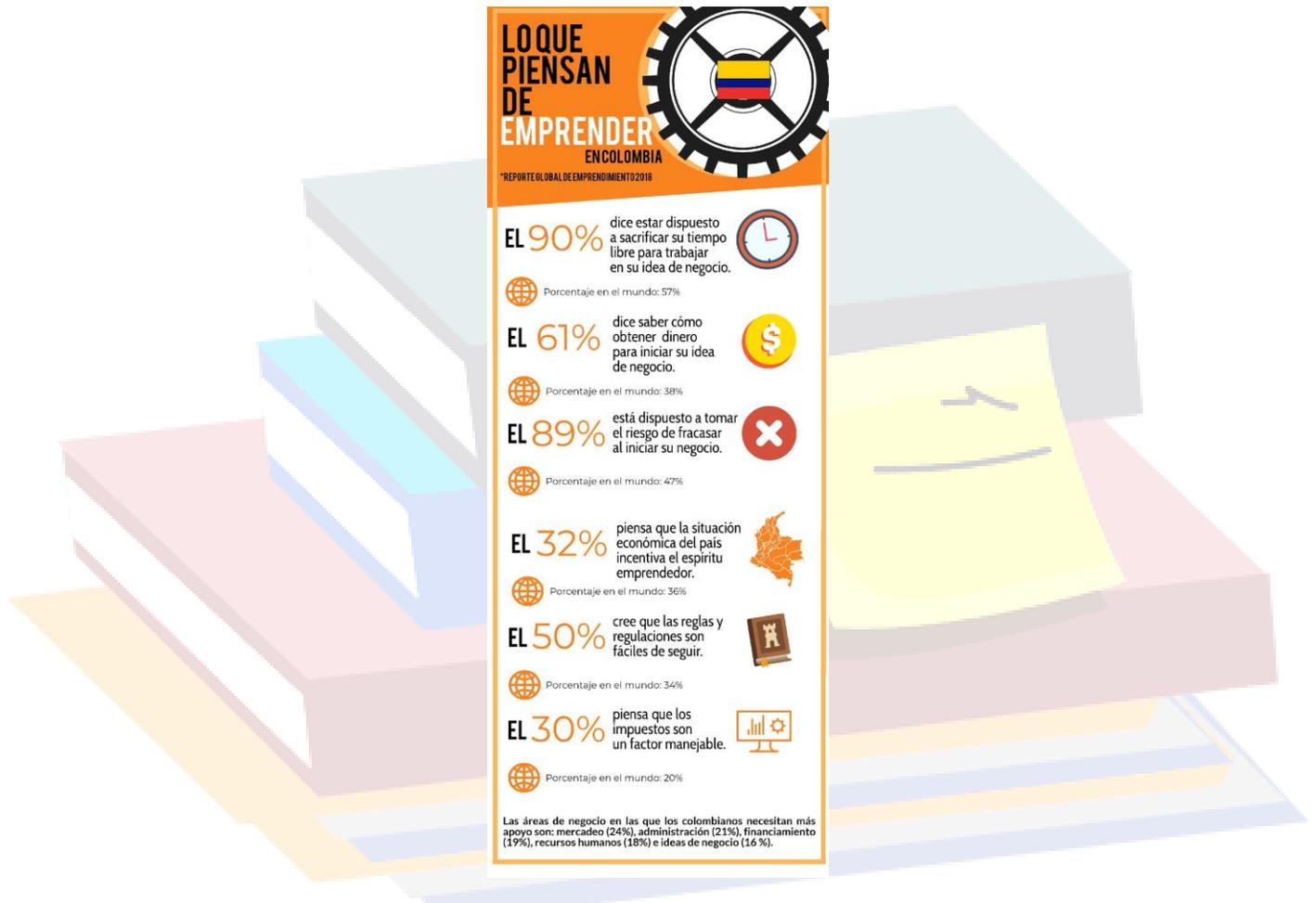


Ilustración 5 Cifras para Colombia del Reporte Global de Emprendimiento 2018.

Los problemas cotidianos de Sartó.

Aparte de los problemas que todo emprendedor afronta por el hecho de ser independiente, cada organización tiene unos desafíos diferentes. Las empresas nacientes, en un país como Colombia, no solo se enfrentan a las condiciones políticas y económicas del país, sino que además se enfrentan a los retos de crear y posicionar un nuevo nombre, hacer inversión de la comunicación on line y of line, mantener la clientela actual y sembrar una futura.

Jorge Jiménez lo explica así:

“¿Cómo hacemos una nueva base de datos?, ¿Cómo podemos llevar el ambiente macroeconómico que nos afecta? Cuando es una gran empresa, no hay tanto problema; pero en la microempresa es muy difícil; se vuelve un tema el lograr mantenerte vigente y andando en un mundo caótico. El otro es el tema del marketing, hacer ruido con un megáfono y contar a la gente la historia es difícil. Publicidad y medios son muy costosos. Pauta digital influenciadores, requieren de una infraestructura que implica inversión de dinero y entonces a uno le toca hacerlo y no siempre le sale tan bien.” (Jiménez, 2019)

METODOLOGÍA

De acuerdo con el libro Manual para escribir casos de marketing y administración de Manuela Camacho Gómez , el caso de la Z a la S se puede considerar como un caso de solución razonada. Lo que se pretende es entrenar al grupo para encontrar soluciones razonables. El grupo ha de contentarse con los datos del caso y concentrar su esfuerzo en conciliar las soluciones diversas para encontrar la solución más juiciosa (Gómez, 2013); además, se enmarca en la metodología CAEENI que responde a los casos derivados de las situaciones de marketing. Esta investigación es de tipo descriptivo, donde se recoge la información para describir un fenómeno. Es decir, únicamente pretende o recoger información de manera independiente o conjunta sobre variables a las que se refieren; esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri, Fernández collado, & Baptista Lucio, 2014). La exploración

documental comprende la evolución histórica para ilustrar los desafíos de los empresarios antes y ahora y los aterriza específicamente en lo relacionado con la gestión estratégica del marketing.

Problemática derivada de la exploración

En la exploración del caso se encontró que el elemento neurálgico en la que la empresa está apalancando sus nuevos objetivos es la marca. Lo que Sartó busca es posicionar la marca en un nuevo target; sin embargo, Sartó se está enfrentando a situaciones legales no contempladas de uso de marca, entonces se pretenden dos cosas.

- Comprender la marca como un elemento estratégico
- Reflexionar sobre las posibles soluciones del problema derivado por el uso de la marca.

DESARROLLO

El cambio de la marca

Inicialmente, Jorge Jiménez pagó por el uso de camisas Z buscando aprovechar el buen nombre de la marca y la clientela que aún era fiel a la marca. Sin embargo, después de tres años se decidió que lo mejor era crear una nueva marca que estuviera acorde con los nuevos clientes.

“Nunca hemos dejado de reconocer lo que hemos aprendido de camisas Z, con las características de calidad, atención al cliente y desde el modelo del servicio al cliente se ha replicado el modelo de negocio que tenemos hoy, con esa herencia que tenemos de su conocimiento”. (Jiménez, 2019)

Jorge Jiménez compró la camisería en el 2015 y continuó con la marca Z hasta el 2018 y pagaba a Oscar Ramírez, el anterior dueño, el uso de su marca (Z es una marca registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio)²⁸; sin embargo, Jorge decidió

²⁸ La Superintendencia de Industria y Comercio es un organismo técnico, de carácter administrativo, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumo colombiano.

cambiar la marca en vista de que la base de clientes de Z eran personas mayores de 60 años, lo cual le impedía el desarrollo de nuevos mercados.

Se consideró un nuevo nombre que le diera a los colombianos la idea de importación de la ideología semi conservadora con ganas de liberalidad; es decir, algo que fuera importado, pero aprovechando el etnocentrismo. Después de un análisis sobre los posibles nombres se decidió que Sartó era el más adecuado porque se relacionaba con la distinción y dignidad del oficio del sastre y porque al ser una palabra aguda era más fácil de recordar.

El simbolismo de un nombre

La palabra Sartó significa sastre en italiano y responde a la idea familiar de costura, heredada de la abuela; pero lo que se quiso con el cambio era conservar la idea de tradición de la sastrería. Colombia no se reconoce mucho el concepto de ropa a la medida como en Europa, pero en el mercado latinoamericano es un concepto muy de nicho, muy de voz a voz.

Desde septiembre de 2018, se ha venido posicionando el nuevo nombre; la marca Z se fue quedando en la recordación de personas mayores de sesenta años; esos compradores son fieles y valiosos y se encuentran casados con la empresa (Jorge Jiménez compró la base de clientes, de los cuales quedaron vigentes 3000 y estos están comprometidos con la nueva marca, por lo que no se justifica continuar pagando por el uso de Z o comprarla).



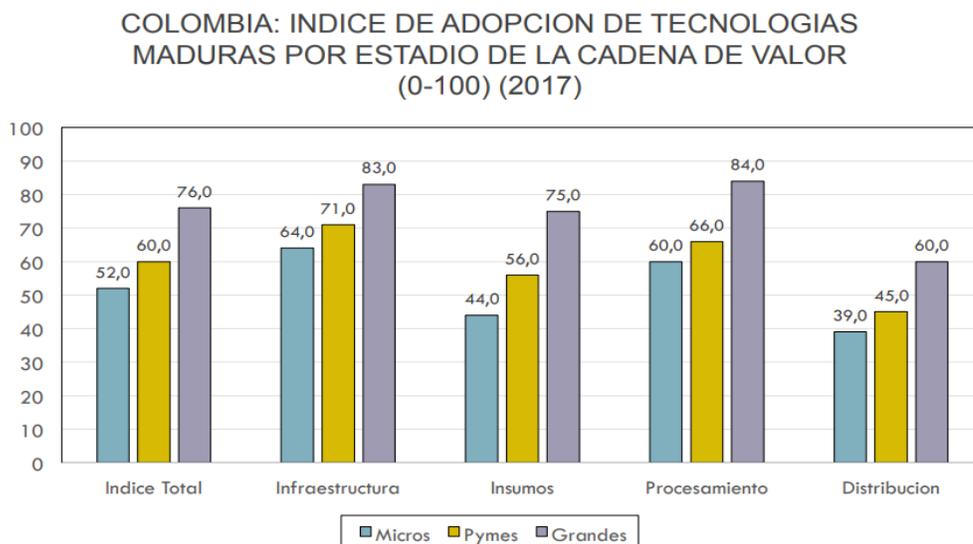
Ilustración 6 Nuevo imago tipo (conformación de una pieza gráfica y tipografía). Fuente página de facebook camisas Sartó

Se ha hecho un trabajo muy fuerte con la marca, que ha tenido una muy buena aceptación en el nuevo mercado objetivo, porque se conecta emocionalmente con el cliente actual. En el estudio gráfico se consideraron el color y la forma como elementos de conexión semiótica, porque el azul se relaciona con la formalidad del hombre Sartó y las tijeras con el oficio del sastre. Las letras denotan la agilidad de esta nueva generación y la entonación final mejora la recordación del nombre por la verbalización de este.

Exposición de la marca en entornos digitales

El marketing digital se ha vuelto una forma posible para los pequeños y medianos empresarios para hacer comunicación e innovar en la cadena de producción de la empresa. De acuerdo con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia la adopción de las tecnologías digitales maduras (como banda ancha, tecnologías móviles y plataformas de gestión) ha venido creciendo en los últimos años y lo más importante es que la brecha que había entre las grandes compañías y las micro, pequeñas y medianas empresas se ha venido cerrando en todos los sectores.

Tabla 11. Colombia. Índice de adopción de tecnologías maduras por estadio de la cadena de valor (0-100) (2017). Fuente: Encuesta MINTIC (CDC, 2017).



Fuente: Encuesta MINTIC/CDC, 2017

DE LA TEORÍA A LA EMPRESA UASLP RIDUMACT

En la anterior gráfica se muestra la adopción de tecnologías maduras hasta el año 2017; se observa un crecimiento constante en lo que se consideran las áreas en la cadena de valor para microempresas, pequeñas y medianas empresas y grandes empresas. Pero la tecnología no lo resuelve todo y, al contrario, puede generar problemas si no se hace un buen uso de ella. Tecnología no es innovación necesariamente. La innovación se logra de muchas formas: con nuevos procesos, diferentes modelos de negocio o nuevos productos o servicios que adopten los consumidores. (García, 2018)

Sartó se ha apalancado en el marketing digital para exponer la marca y generar posibilidades de interacción con clientes, pero siendo una empresa joven necesita recursos para contratar recurso humano, en este momento son Jorge Jiménez y su socio, quienes se están encargando de los procesos de comercialización y comunicaciones y han ganado poco a poco espacio en la Web.

El diseño de la página web es el resultado de un análisis sobre cómo se comunican los nuevos clientes con las empresas, dónde buscan la información y cómo se proyecta la marca. En la página los clientes encuentran las redes sociales y la cuenta de WhatsApp.

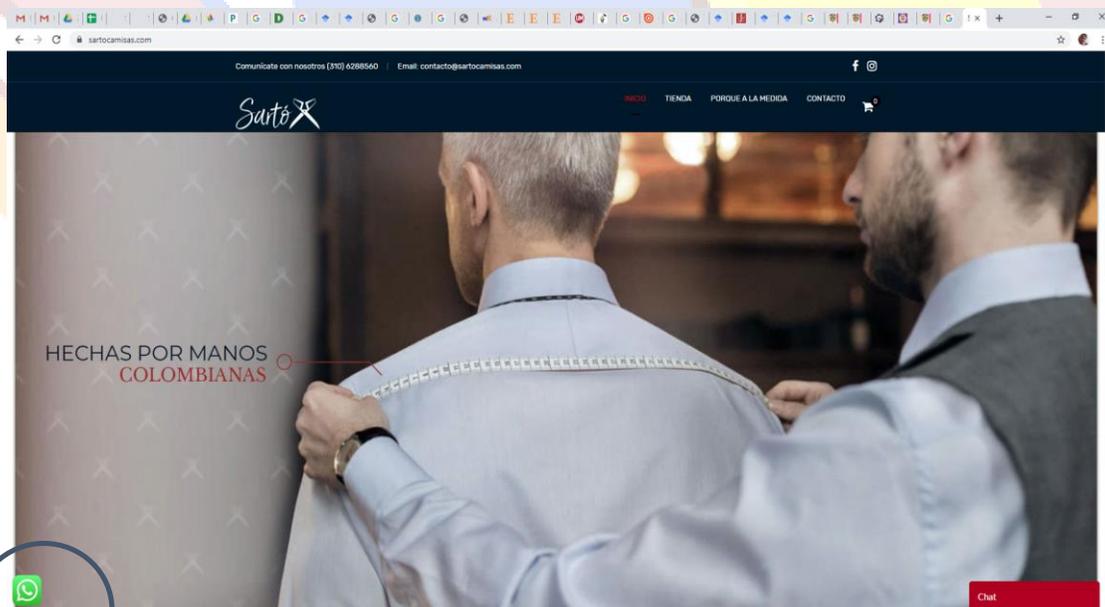


Ilustración 7. Pagina Web Camisas Sartó. Fuente Camisas Sartó.

Comunicación vía
WhatsApp.

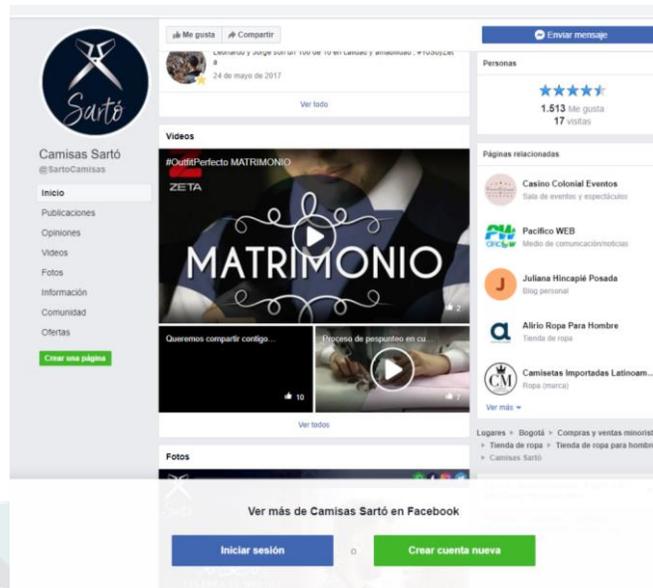


Ilustración 8. Cuenta en facebook de camisas Sartó. Fuente camisas Sartó.

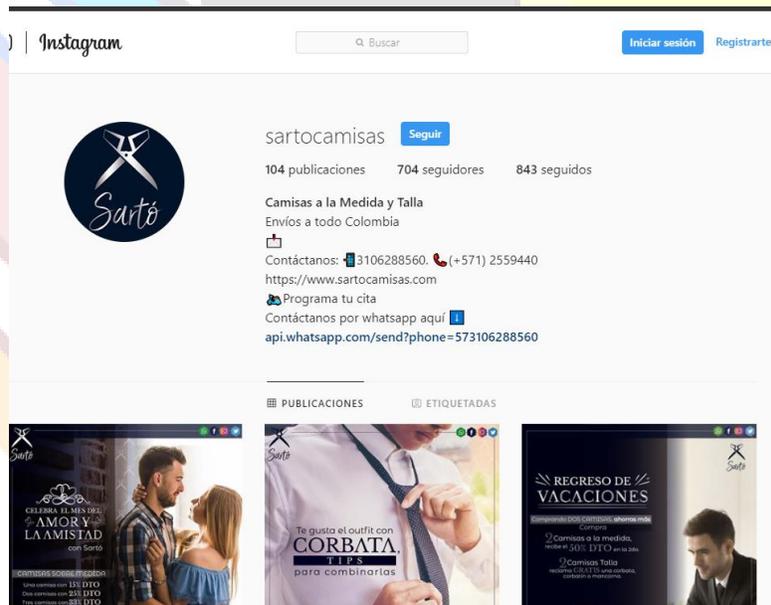


Ilustración 9. Cuenta en Instagram de camisas Sartó. Fuente camisas Sartó.



Ilustración 10. Promocionales de camisas Z (antes de septiembre de 2018).



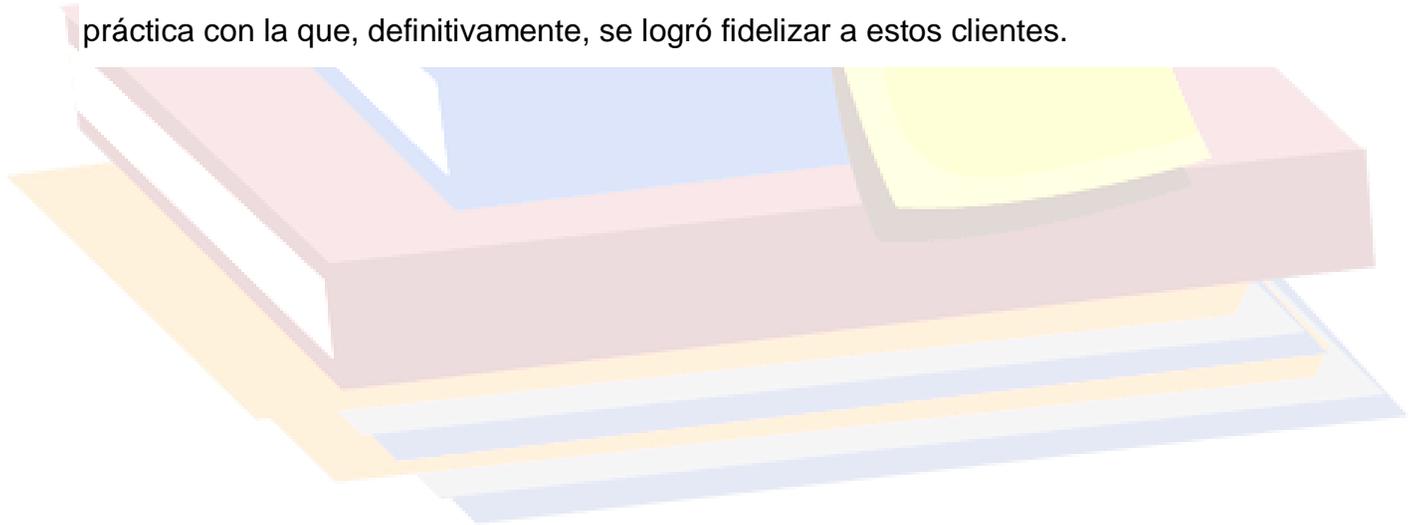
Ilustración 11. Promocionales de camisas Sartó (después de septiembre de 2018)

Un portafolio a la medida

Camisas Sartó conservó la línea de producción original de camisas Z, es decir, la producción a la medida; como se ha mencionado anteriormente, en Colombia las personas no conocen muy bien el concepto, lo que lo hace más especial e interesante. La industria textil colombiana aporta aproximadamente el 6% del producto interno bruto en Colombia que, a pesar de los desafíos de las tendencias fast fashion y low cost de

marcas conocidas internacionalmente, se ha mantenido como uno de las más fuertes de la economía; se podría considerar que la competencia es altísima, no solo por el producto nacional sino también por el internacional y por la producción de ropa que no paga impuestos y que tiene precios más económicos.

A pesar de lo anterior, el más importante diferencial de la firma es la producción exclusiva a la medida; una tradición durante muchos años, que garantizaba el buen vestir del bogotano que tiene el desafío de mantener la tradición e innovar para las nuevas generaciones. Inicialmente, en los años 70, las camisas estaban confeccionadas algunas veces en telas nacionales o en telas importadas que tenían detalles que recogían esos elementos de la revolución juvenil de la época. Figuras de pequeños círculos, cruces, animales en miniatura o sencillamente diseños geométricos con los que se pretendía seducir a los caballeros elegantes, con ideas innovadoras. Pero lo que más sedujo de las camisas Z y se conservó hasta la actualidad fue la personalización de la prenda, a saber, marcarle el nombre o las iniciales del cliente en un lugar a veces visible o a veces discreto, práctica con la que, definitivamente, se logró fidelizar a estos clientes.



Esa personalización diferencia al producto de otros y le da sello propio



Ilustración 12. Portafolio de Sartó. Fuente Camisas Sartó. Elaboración propia

Es una empresa familiar, compuesta de cinco personas permanentes: 2 en comercial y 3 en producción. Adicionalmente, hay una persona que trabaja a destajo. Se trabaja una camisa personalizada. Las telas y los insumos de la confección son importados hay 4 proveedores con telas buenas, duraderas. Se busca la innovación de producto en el diseño, cuando se va a *Colombiamoda*²⁹ que es una vez al año, hay colores texturas

²⁹ Colombiamoda, la Semana de la Moda de Colombia®, es uno de los escenarios más importantes de América Latina, que busca visibilizar a Colombia y a los empresarios de la industria. (Colombiamoda.inexmoda, 2019)

tonalidades y tendencias, lo cual es muy experiencial y Colombiatex en donde también se pueden encontrar nuevos materiales y tendencias. (Colombiamoda.inexmoda, 2019)

Los clientes generalmente traen el diseño de internet y es de co-creación; a veces es un poco prueba y error, respetando las leyes del diseño y comprendiendo lo que hay en el mundo actual.



Fotografía. 8. Taller de camisería Sartó.

Perfil del cliente Sartó

No se podría decir que los clientes Sartó se pueden definir por su edad, su condición social o su estado familiar; más bien, Sartó está relacionado con un estilo de vida; Sartó en una marca que produce especialmente camisas a la medida para hombres.

El arquetipo de Sartó hace referencia a la originalidad del hombre contemporáneo, que quiere diferenciarse, por su estilo, sus gustos y dejar huella con una imagen impecable; se podría considerar que es un hombre joven, de progreso, con una mente abierta y ambicioso, pero la característica especial es que este hombre se encuentra cómodo entre

lo actual y lo clásico. El hombre Sartó no teme innovar lo tradicional, con colores, diseños y accesorios que lo hagan destacarse como una persona única e importante.



“En Sartó creemos que tus camisas deben reflejar quién eres, tu estilo, tus gustos y lo más importante, deben potenciar tu imagen.

Por eso estamos convencidos que una camisa hecha a tu medida y diseñada según tus preferencias es el complemento perfecto en tu día a día”.

Página Web Camisas Sartó

Ilustración 13. El hombre Sartó.

Fuente cuenta Instagram camisas Sartó.

Existe un prejuicio, de que los hombres son despreocupados sobre la moda. Eso es falso, cerca del 80% de ellos aman estar bien vestidos; lo que a ellos no les gusta es hacer shopping, lo que explica la débil frecuencia de compra. (Bregeras, 2014)

Los millenials que son la generación actual de clientes de Sartó, son jóvenes difíciles de categorizar; lo que sí se puede decir es que se encuentran entre el inicio de los 80 y principios de nuevo milenio; a diferencia de lo que se creía de los millenials, esta generación es la que está moviendo económica, social y responsablemente al mundo. Con unas convicciones claras sobre lo que quieren, sobre sus valores y su independencia. Son políglotas, viajeros y tecnológicos; de allí que busquen sin temor

diferenciarse, ser originales y comprometerse con un sello propio. Como consumidores gustan de compartir -como todo el resto de sus vidas- sus experiencias de compra con la comunidad virtual en sus redes, lo que los convierte en grandes críticos de las empresas y son muy exigentes con la experiencia de compra. (Infobae, 2017)

Una hermosa camisa y una gran experiencia de compra.

Un gran trazo de la tradición que se mantiene es la experiencia de compra en Sartó. En un espacio confortable, los clientes llegan como amigos a comprar y a medirse las camisas; allí los espera su propietario Jorge Jiménez. Como el mismo lo expresa en la boutique de Sartó, llegan los clientes como a aquel rincón cómplice solo para caballeros; repentinamente, pueden llegar con sus esposas o sus novias, pero lo normal es que ellos se sientan como en la casa de un amigo.



Fotografía. 9 Boutique de camisas Sartó.

La experiencia es absolutamente personalizada; se ven las telas, la calidad y los accesorios; los clientes pueden sentarse, tomar un café, charlar. Esta experiencia es algo que buscan los hombres a quienes no le gusta normalmente la experiencia de compra en grandes centros comerciales atiborrados de gente. Tres cosas que los hombres valoran dentro de la experiencia de compra son, el ajuste de la ropa y el hecho de poder probarla antes de comprarla; la facilidad de compra es decir la dificultad de encontrar lo que les complace que se relaciona la evocación de poder moverse con libertad y no malgastar su tiempo comprando (Bregeras, 2014)

Tres situaciones que resuelven en la boutique masculina Sartó; ropa a la medida, experiencia en la asesoría y un espacio confortable.

PROBLEMÁTICA DERIVADA DEL USO DE LA MARCA.

La marca permite que los consumidores identifiquen el producto o servicio y lo recuerden, de forma que puedan diferenciarlo de uno igual o semejante ofrecido por otro empresario. Los consumidores son más propensos a adquirir un producto del cual recuerdan la marca que de aquellos que no logran identificar (SIC), considerando entonces que el propósito esencial de las marcas es diferenciar a los productos tanto en el mercado como en la mente del consumidor, se deberá tener en cuenta cuales van a ser las acciones de reposicionamiento e identificación.

Después de un año de procesos legales y posicionamiento de la marca en diferentes medios, la empresa recibió la notificación de la Super Intendencia de Industria y Comercio (la entidad que regula el uso de marcas comerciales en Colombia) en donde se imposibilita el uso del nombre Sartó, debido a que ya otra empresa está haciendo uso de este y se ha registrado legalmente, antes que Sartó.

Beneficios del posicionamiento fuerte de una marca

Una marca clara y fuertemente posicionada facilita las decisiones de consumo, disminuye el tiempo en esa decisión, genera una voz a voz fuerte y ayuda a los clientes sin experiencia a disminuir su ansiedad por la decisión de compra; además, si la marca es reconocida, se considera como un símbolo de aceptación social. Para las empresas, los beneficios están relacionados con la disminución de riesgos en caso de aumento de precios, facilita el éxito de las estrategias de comunicación, ayuda a amortiguar los cambios abruptos del entorno económico y acelera la aceptación de nuevas líneas y productos acogidos por la marca o que la portan. Si bien es un proceso que implica esfuerzo económico y gerencial, a largo plazo recoge frutos importantes.

Después de evaluar la situación de la marca se hacen las siguientes recomendaciones para el desarrollo de la nueva marca.

SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA GENERACION DE UNA NUEVA MARCA

- Se debe crear un listado de posibles nombres similares que pueden ser registrados ante la Superintendencia y validarlos antes de desarrollar la imagen gráfica y estratégica de la marca.
- La orientación de la marca al desarrollo estratégico de la empresa.
- Considerar cuáles serán las nuevas alternativas de comunicación para la marca, tanto en el aspecto gráfico como en el entorno estratégico.
- Considerar un slogan de campaña que sea contundente y capaz de reunir en un mensaje la tradición de la empresa y la renovación de una nueva generación.
- Desarrollar una estrategia de co-creación, en donde los clientes mejoren su experiencia desarrollando su camisa y aprovechando los recursos de telas, servicio y diseño que la empresa tiene.
- Considerar los canales digitales como una fuente potencializadora de la imagen de la nueva marca, para lo que se debe trabajar en una estrategia de marketing digital.

- Revisar el uso de Z como una posibilidad para el aprovechamiento de la buena reputación de esta empresa.

Como se puede llevar la transición en el cambio de una marca a otra

Si bien Sartó es una marca que ha venido haciendo esfuerzos para posicionar la marca nueva, dos años es aun un tiempo reciente que es recuperable si se tiene una buena estrategia. Un plan que implique comunicación online y offline contundente o, por el contrario, hacer una transición continua y hacer cambios sutiles y progresivos dándole variables a su nombre de forma que se aproveche el tiempo que la Superintendencia está dando a la empresa para hacer el cambio de la marca.

Cambios
sutiles en la
forma hasta
llegar al
cambio total



Preguntas detonantes

1. ¿Cuáles son los desafíos de la marca Sartó con respecto a su clientela actual?

2. ¿Cuáles fueron los retos que tuvo que enfrentar Jorge Jiménez desde el macroentorno para poder emprender su empresa?
3. ¿Qué aspectos se deben considerar en el momento de decidir el nombre de una marca?
4. ¿Qué riesgos corrió Jorge Jiménez al decidir cambiar el nombre de la empresa a Camisas Sarto? ¿Cuáles fueron beneficios de contar con el posicionamiento de una marca y cuáles son las desde ventajas?
5. ¿Como es la estrategia comercial de camisas Sartó?

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Jorge Jiménez por su hospitalidad y generosidad al permitirnos trabajar con su marca. Reconocemos el valor de ser un emprendedor y esperamos poder seguir manteniendo una relación estratégica entre academia y la empresa para seguir documentando los procesos y colaborando en la construcción de estrategias para las pequeñas y medianas empresas.

También a los estudiantes de la materia de posicionamiento de marca 2019 2S jornada nocturna de la carrera de Mercadología de la Universidad Central por sus aportes en el análisis de la situación de camisas Sartó.

Bibliografía

- 20Minutos. (09 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.20minutos.es/especial/narcos-pablo-escobar/>
- Bowden, M. (2001). *Matar a Pablo Escobar*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Bregeras, G. (03 de 06 de 2014). *LSA*. Obtenido de <https://www.lsa-conso.fr/exclusif-les-hommes-en-mutation-face-aux-achats-mode,174934>
- Dinero, R. (21 de 8 de 2013). *www.dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/la-apertura-economica/182405>
- García, M. G. (1996). *Noticia de un secuestro*. Bogotá: Norma,.
- García, R. (15 de 06 de 2018). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-pyme/por-que-las-pymes-deben-invertir-en-tecnologia-2738346>
- Gómez_Cely, Á., Molano, U., & Jaime Silva, S. (2010). *Textiles en Colombia al finalizar el siglo XIX*. Banco de la República, del Museo Nacional de Colombia y de la Colección Hernando.
- Infobae. (24 de 05 de 2017). Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/05/24/exigentes-ecologicos-y-emocionales-que-y-como-compran-los-millennials/>
- López-Díez, J. C. (3 de 09 de 2019). *Eafit*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/medios/eleafitense/105/Paginas/la-decada-del-terror.aspx>
- Marketingdirecto.com. (6 de 09 de 2019). *Los 5 tipos de empresarios millennials que se pueden encontrar en el mundo laboral*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/los-5-tipos-empresarios-millennials-se-pueden-encontrar-mundo-laboral>
- Portafolio. (15 de 09 de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/los-retos-de-los-emprendedores-colombianos-509737>
- Rocha-García, R. (2014). La riqueza del narcotráfico y la desigualdad en Colombia, 1976-2012. *Revista Criminalidad*, 273-290.
- Salazar, A. (2016). *La parábola de Pablo*. Barcelona,: Editorial península.
- Uribe, R. R. (2001). *La economía colombiana en la década de los noventa: dilema entre el mercado interno y el mercado internacional*. *Ensayos de economía*, 12(18), 145-152.
- Urrutia M, M. (1990). *Costo-beneficio del tráfico de drogas*. Bogotá: Fedesarrollo.

CAPÍTULO 9

CONFIANZA Y COMPROMISO

ORGANIZACIONAL

CASO EMPRESA BE HAPPY

Autores:

Carlos Alberto Almanza Junco

Universidad Militar Nueva Granada

Vicedecano Facultad Ciencias Económicas

Colombia

Carlos.almanza@unimilitar.edu.co

María del Pilar Pulido Ramírez

Fundación Universitaria del Área Andina

Docente Programa Administración de Empresas

Colombia

Mpulido20@areandina.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se analiza el caso de estudio de la empresa Be happy, abordando temas referentes a la construcción de redes de trabajo mediadas por la confianza y el compromiso en el marco de relaciones de outsourcing. La empresa esta ubicada en la ciudad de Bogotá y se especializa en la confección de ropa para el segmento femenino. La iniciativa empresarial comienza en 2011, sin embargo la marca Be happy nace oficialmente en 2015. Actualmente la empresa es dirigida por uno de los miembros de tercera generación quien ha focalizado el esfuerzo de crecimiento de la empresa en función de la creación de lazos de confianza y compromiso no solo entre los trabajadores propios sino con todas las partes interesadas. La información recolectada se dio a través de entrevistas semiestructuradas y el uso de cuestionarios auto administrados durante finales del 2018 e inicio del 2019.

Palabras clave: confianza, compromiso, outsourcing, partes interesadas (stakeholders)

Contexto organizacional

El sector textil en Colombia cuenta con más de cien años de experiencia y con reconocimiento en el mundo por la calidad de sus materiales y de sus diseños; de acuerdo con Inexmoda (2018) el sector ha presentado un aumento en el uso de la capacidad instalada y en el nivel de confianza industrial lo que se ve relegado en el aumento de su índice de producción, brindando expectativas favorables a quienes hacen parte del mismo; resulta interesante que en esta industria se presente un predominio de empresas familiares en donde la actividad ha pasado de generación en generación, y cada una de estas aportan conocimientos y experiencias que van llevando a sus empresas a adoptar diferentes estrategias marcadas por los cambios presentados en el entorno con el fin de alcanzar unos resultados económicos satisfactorios. Otra característica propia del sector consiste en el uso intensivo de fabricación a través de talleres satélites (outsourcing) lo cual permite minimizar costos, pero a la vez generar empleo a población con ciertas características como por ejemplo madres cabeza de familia.

La historia de Be Happy tiene sus inicios en el año 2015, pero llama la atención como su cofundadora Tatiana Barbosa continuó con un legado que viene en su familia desde su

abuelo paterno, el cual en un pueblo de Boyacá hace más de 70 años desarrollaba actividades encaminadas a la fabricación de telas, su espíritu emprendedor lo llevó a brindarle la oportunidad a sus hermanos e hijos de pertenecer al negocio y de iniciar actividades relacionadas con la confección, enseñando “un hacer” y creando toda una tradición familiar. El padre de Tatiana Barbosa montó su empresa de confección vinculando a sus hijos desde muy jóvenes en el proceso de confección, elaboración y distribución de prendas de vestir, y es desde este entonces donde nace en ella la idea de en algún momento tener su propio negocio. Pasaron los años y Tatiana Barbosa luego de trabajar en diferentes empresas en cargos asociados a comercio exterior tomó la decisión de crear su propia empresa. El año 2011 inicio sus actividades con un viaje a Estados Unidos para empezar a comercializar prendas de vestir, aunque de acuerdo con ella al comienzo no fue fácil, pero su espíritu emprendedor e iniciativa hicieron que superara estas barreras. Las prendas que llevaba a Colombia, específicamente a Bogotá, centro de sus operaciones tuvieron bastante acogida por los diseños y telas utilizadas, lo que generó que su negocio tuviese éxito.

Este resultado la motivó para seguir buscando nuevos mercados y como resultado llegó a China y Panamá en búsqueda de nuevas prendas que cumplieran con los estándares y exigencias del mercado Colombiano. Cerca al cuarto año de estar realizando comercialización de prendas de vestir la volatilidad presentada en la tasa de cambio así como la rivalidad entre competidores hizo que el negocio no arrojara los resultados esperados. Para el año 2015 decide crear la marca Be Happy empresa dedicada a la confección de prendas de vestir para mujeres de todas las edades, un negocio en un sector muy tradicional en Colombia y de clase mundial. La composición administrativa consta de 11 trabajadores directos, y 8 indirectos, estos últimos tienen un componente muy importante ya que la mayoría corresponden a madres cabeza de familia manteniendo así, una tradición, pues la labor desempeñada va pasando de generación en generación manteniendo el legado familiar de enseñar “un hacer”, Be Happy quiere brindar una oportunidad laboral en aquellos hogares impulsando su desarrollo. Para sus fundadoras es importante cada detalle en sus prendas de vestir, es por esto que si bien la confección de la prenda se realiza a través de los empleos indirectos, el corte y detalles

de las prendas se realizan directamente en la fábrica de la empresa, esto con el fin de garantizar la calidad en cada una de sus prendas.

Be Happy inicia sus actividades con la elaboración de una sola línea de productos, buzos, destinados a jóvenes universitarias y a precios asequibles. El crecimiento en las ventas la llevaron a proponer una estrategia de desarrollo de producto de su línea insignia y de esta manera seguir ganando participación en este tan competido mercado. Con el pasar de los años, la empresa ha incursionado en otras líneas como línea ejecutiva y casual, pero ha tenido que enfrentarse a la dura competencia con los productos de origen Chino que ofrecen unos precios más bajos pero con grandes diferencias en telas y diseños de acuerdo con Tatiana Barbosa.

El camino no ha sido fácil para esta empresa, pero por los años que llevan, al ser una empresa joven y exitosa en el mercado se hace importante analizar los factores que la han llevado al éxito y más aún en un sector tan competitivo y dinámico.

2. MARCO TEÓRICO

La gestión de las redes de trabajo, incluyendo las que trabajan bajo modalidad de outsourcing es considerado hoy en día como un generador de ventajas competitivas en cualquier sector de la economía. Su creación y desarrollo permite fortalecer dinámicas de crecimiento y responder a la amanezcas del entorno de manera sincrónica y articulada por lo que no solo la empresa la empresa que las crea mejora sino que todos los participantes de ellas pueden sacar provecho a partir de las actividades comunes. Dos variables que fomentan estas redes son el compromiso y la confianza.

2.1 Compromiso

Múltiples autores comparten la postura que el compromiso laboral es un factor importante que afecta el desempeño y el éxito de toda organización (Andrew, 2012; Sack, 2006; Shuck & Wollard, 2010; SamGnanakkan 2010). Schaufeli(2008), establece que el compromiso laboral de los empleados apunta a "un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción";

Lo anterior supone que los empleados presentan una disposición natural o no a ser parte de la organización y que en función del tipo de compromiso que asuman Aninkan(2014) estarán más dispuestos a incrementar voluntariamente sus esfuerzo en función de los intereses de la organización y el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte SamGnanakkan (2010) asume que el compromiso con una organización puede verse como un sentimiento que estimula a los individuos a permanecer en una ella buscando siempre un crecimiento gradual de ambas partes. Esta visión supone que el compromiso no solo se da a través de individuales que trabajan y reciben u salario por sus actividades sino que contempla la posibilidad que partes interesada como los proveedores, los distribuidores e incluso los outsourcing también generen diversos niveles de compromisos con la organización con la que se interrelacionan, lo que en algunos casos generan más que su sola dimensión laboral, avanzando en niveles de compromisos afectivos e incluso morales que permite la consolidación de actividades conjuntas Newman y Sheikh,(2012).

Frente a esta situación la literatura de referencia reconoce la existencia de tres tipos de compromisos con la organización: el afectivo, el normativo y el de permanencia o continuidad. Newman y Sheikh, (2012) asumen el compromiso afectivo como el grado en que un individuo se encuentra identificado con una organización y cómo se vincula emocionalmente con esta. Para estos autores, cuando los individuos generan niveles altos de compromiso afectivo, aparecen en estos sentimientos positivos con su organización, lo que se desemboca en la aparición del orgullo de pertenecer a la organización y una gran disposición para luchar por la misma lo que conlleva en muchas ocasiones al desarrollo de mejores prácticas individuales que potencian los procesos internos. Por su parte SamGnanakkan (2010) entiende el compromiso normativo como el grado en el que los empleados se sienten obligados con la organización; finalmente se encuentra el compromiso de continuidad, el cual se relaciona con el énfasis que un individuo identifica a través de los beneficios percibidos o calculados fruto de la relación con la organización que lo emplea SamGnanakkan (2010).

Cuando hay bajo nivel de compromiso independientemente de su naturaleza, este actúa como una barrera para el crecimiento sobre todo a nivel organizacional Tangaraja et al,

(2015), mientras que cuando las personas se sienten apreciadas, estas, estarán altamente comprometida con la organización, y buscaran permanecer crecimientos no solo individuales sino organizacionales durante el mayor tiempo posible Richard, McMillan-Capehart, Bhuiyan, y Taylor (2009) Allen y Meyer, (1996).

2.2 confianza

El éxito de la gestión orientado a la creación de redes de apoyo y el trabajo mediante el outsourcing estará determinado por la confianza, la participación y compromiso de los miembros, sin embargo, es la confianza la esencia de todas las interacciones comerciales entre las partes interesadas. En 1995 McAllister identifico la existencia de dos tipos de confianza: confianza cognitiva o basada en la cognición y la confianza afectiva o basada en el afecto. Para este autor la confianza cognitiva está fundamentada en la evaluación por parte de un individuo o para el caso de una organización de la competencia y la fiabilidad que posee otra. Por su parte la confianza afectiva, se forma a través de la creación de vínculos emocionales entre las partes.

En este sentido la confianza puede entenderse como la seguridad o esperanza mutua entre grupos e individuos sobre la base de valores y normas compartidos. Cuando existen ambientes de confianza los individuos tienden a sentirse seguros, abiertos, honestos, dispuestos a correr riesgos, y por lo general las relaciones entre individuos se sienten más cómodos, lo que sin duda aumentará la interrelación e intercambio de opiniones respecto a las actividades que los convoca. Este aumento de la participación fomenta proceso de aprendizaje colectivo y mejora la actitud hacia el trabajo y la relaciones que en el marco de estas sedan (Perrot, 2002; Cummings, 2004; Lin, 2015; Li, 2014; Mesmer-Magnus y DeChurch, 2009). La mejora de la actitud genera un impacto directo en los rendimientos individuales y de la organización (Robbins, 1998) ya que aprenden de sus propias experiencias, siendo incluso capaces de mejorar procedimientos definidos (Sáenz-Royo y Salas-Fumás, 2013; Camelo, García y Sousa,

2010; Foss, Husted y Michailova, 2010), lo que se traduce en crecimientos operativos y organizacionales así como amplios beneficios sociales, económicos y financieros Evanschitzky, Ahlert, Blaich, & Kenning (2007) para todas las partes interesadas.

Un creciente número de estudios ha identificado que en ambientes de confianza, se facilitan la consolidación de redes ya sean o no de trabajo (Szulanski, 1996; Lee y Choi, 2003; Chowdhury, 2005; Lucas, 2005; Holste y Field, 2010 Tongs y Mitra, 2009). En ambientes de alto nivel de confianza se desarrolla una mayor distribución del conocimiento y de la información entre las partes interesadas, lo que motiva el intercambio y el aprendizaje mutuo (Xia & Ya, 2012) convirtiéndose esto en un condición vital para la supervivencia de las organizaciones y para generación de ventajas competitivas (Chen, 2004; Grant, 1996; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Yi, 2009). Pese a lo anterior la generación de ventajas competitivas dependerá en gran medida de la forma como se cree y gestione la confianza, es decir, para generar ventajas competitivas a través de la confianza su gestión debe ser considerada al mismo nivel que la de otros activos y recursos (Barney, 1991)

Autores como Fong Boh, Nguyen, y Xu, (2013) y Huang (2011) advierten además que a mayor cantidad de confianza, mayor facilidad para la transferencia e intercambio experiencias, por lo que la confianza se convierte en un factor inhibitorio o potencializador del crecimiento de un sector o subsector, sobre todo cuando se trata de perder ventajas competitividad (Holste y Field 2010; Tangaraja, Mohd Rasdi, Ismail, y Abu Samah, 2015). Al respecto Husted y Michailova (2002) mencionan que en no pocas ocasiones los individuos que participan en procesos organizacionales y sociales no estarán dispuestos a compartir sus conocimientos sin un sentimiento de confianza, sobre todo cuando al hacer parte de estas redes implica el riesgo de perder la ventaja competitiva sobre sus pares o contrapartes (Leonard y Sensiper, 1998; Stenmark, 2002; Liu & Porter, 2010; Holten, Hancock, Persson, Hansen, Hogh, 2016).

3. METODOLOGÍA

El presente estudio de caso de acuerdo con los objetivos que se buscan alcanzar, corresponde siguiendo a Yin (1994) a un estudio descriptivo donde tomando como referencia un periodo de tiempo específico se analiza la manera como ocurre un fenómeno administrativo en un contexto real con el fin de destacar las características propias de estudio tomada como referencia una empresa perteneciente al sector textil.

3.1 Tipo de estudio

El desarrollo de este trabajo se hizo bajo los parámetros de un estudio de caso, que dio inicio con una extensa revisión de la literatura de las variables: confianza, compromiso así como de un acercamiento a la empresa y sus redes de apoyo de trabajo en outsourcing, a través de entrevistas semiestructuradas y un cuestionario con las variables elegidos por los autores: confianza y compromiso. La recolección de datos se hizo mediante cuestionarios auto administrados con un formato tipo Likert (1932) de 5 opciones en una escala de valoración de uno (1) a cinco (5), donde uno (1) indica totalmente en desacuerdo y cinco (5) indica totalmente de acuerdo; tres (3) es una valoración media, que más que un análisis estadístico profundo indagaba la percepción de la partes interesadas en la variables buscadas. En total la recolección duro desde finales del 2018 a inicios del 2019.

El instrumento utilizado para la recolección de información, fue un cuestionario conformado por preguntas que fueron adaptadas a partir de las propuestas de Collins y Smith (2006), Hislop (2003), Allen y Meyer (1996), y Mowday et al. (1979) respecto a dimensión compromiso. Por su parte la dimisión de confianza se hizo la aproximación a partir de las propuestas de Chow & Chan, 2008; Chiu et al., 2006; Hau et al., 2013.

Para la validación del instrumento en términos del contenido alcance número de preguntas y la apariencia del instrumento, se hizo uso de consulta a expertos, los cuales se seleccionaron a partir de su experiencia profesional e investigativa de las variables presentadas. A estos expertos se les solicitó la valoración de cada ítem utilizando los siguientes criterios:

Tabla 12 Criterios para evaluar los reactivos

Criterios	Definición	Calificación			
		4	3	2	1
<i>Comprensibilidad</i>	Grado en que el encuestado entienda qué se le pregunta en cada reactivos				
<i>Pertinencia</i>	refiere al grado que desde el punto de vista lógico y teórico sea razonable pensar que el ítem contribuye a la confianza y el compromiso				
<i>Sensibilidad a variaciones</i>	Grado en el que las posibles respuestas del ítem muestren diferencias en la variable que se medirá.				

Fuente: Elaboración propia

La propuesta inicial del cuestionario sugería 15 ítems: confianza (8), compromiso (7), sin embargo la validez de contenido por juez experto redujo el número de ítems a 10: Confianza 5 ítems. Cf1 confianza es sus compañeros, Cf2 apoyo en desarrollo de actividades, Cf3 habilidades de sus compañeros, Cf4 compartir conocimiento y CF5 respeto mutuo. Frente a Compromiso se orientó en torno a: CP1 semejanza entre sus valores y los de la empresa, Cp2 disposición para ayudar a la empresa en el logro de sus metas, Cp3 orgullo de relacionarse con la empresa, Cp4 Inspiración por parte de la empresas para que se esfuerce en su trabajo, Cp5 interés respecto al éxito de la organización.

3.2 Caracterización de la población de estudio

A continuación se presenta la estadística descriptiva de los participantes en desarrollo de este caso de estudio. El 48% de los participantes son hombres, un poco menos del 50% cuenta con estudios superiores, aproximadamente el 75% son menores de 40 años y más del 50% lleva más de 5 años en la organización (tabla 2).

Tabla 13 Perfil de los sujetos participantes

Característica de sujetos participantes									
Sexo	%	Escolaridad	%	Edad	%	Tipo de contrato	%	Antigüedad en el empresa*	%
Hombre	48%	Bachiller	54%	De 18 a 25	40%	termino fijo	40%	menor 1 año	6%
Mujer	52%	Técnico	20%	de 26 a 30	30%	Indefinido	10%	entre 1 y 3 años	10%
		Tecnólogo	10%	de 31 a 40	15%	Outsourcing	50%	de 3 a 5 años	30%
		Universitario	10%	de 45 a 60	10%			de 5 a la 10 años	40%
		Postgrado	6%	más de 60	5%			más de 10 años	14%

Fuente: Elaboración propia

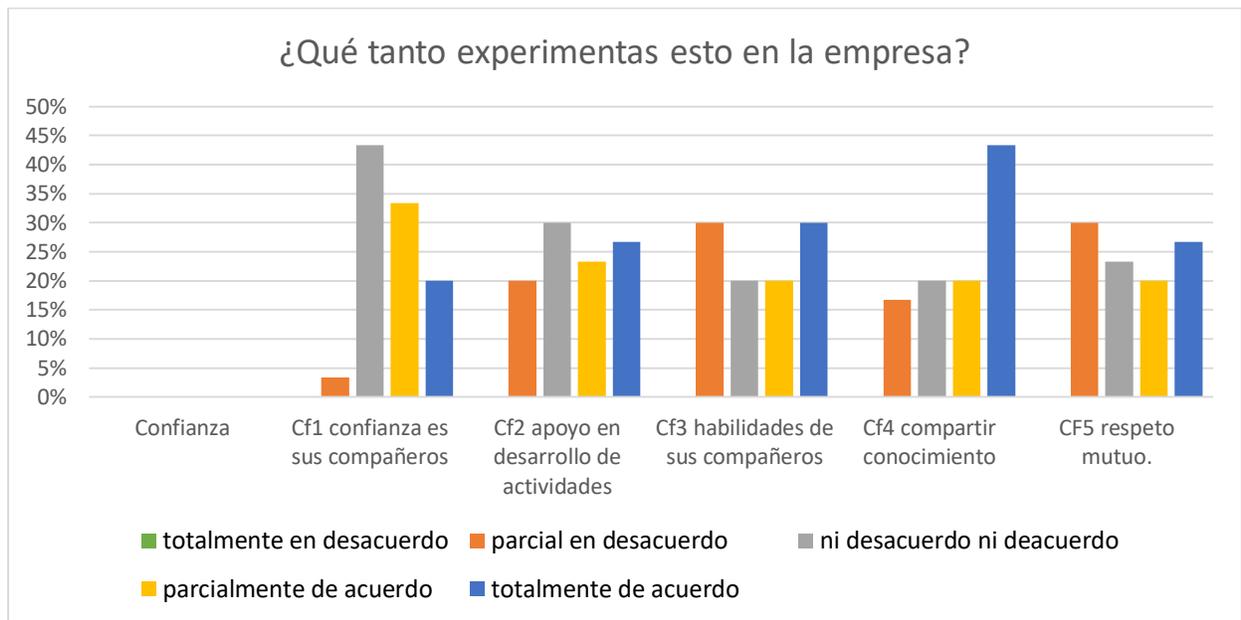
*La antigüedad para este caso es el tiempo de permanencia en la empresa sin importar la formalización legal de la empresa que fue en el 2015

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis por categoría

En la tabla No. 3, se presentan los datos resultados de la aplicación cuestionario y su respectivo análisis

Figura 1. Dimensión de confianza experimentada en la empresa Be Happy



Fuente: Elaboración fuente propia

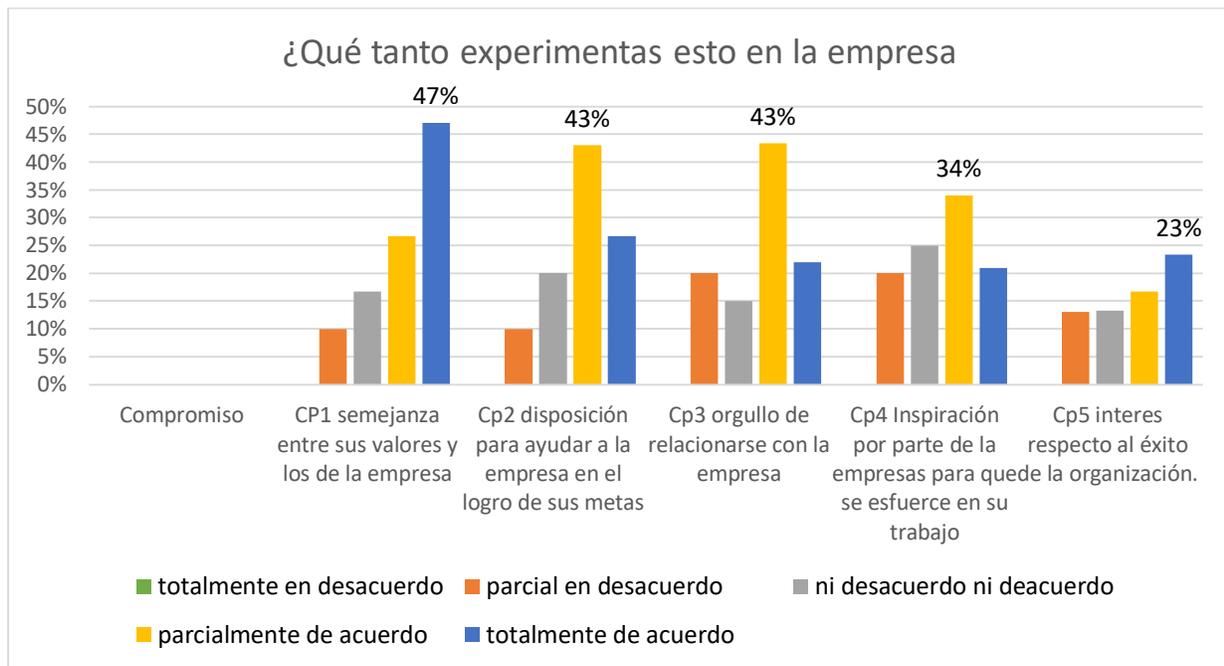
Como se observa en la figura 1 todos los indicadores de confianza marcan una valoración positiva. En los resultados de las entrevistas así como en los de los cuestionarios no se evidencia respuesta referida a la categoría totalmente en desacuerdo, eso se corresponde con el estilo de liderazgo participativo y carismático que los miembros de la organización reconocen de sus directivos, no solo de esta administración sino desde las generaciones anteriores. Una de las características que destacan en esta dimensión es la propensión que tiene los miembros a compartir conocimiento no solo entre ellos sino que las entrevistas reflejan que este conocimiento se irradia a los distribuidores, proveedores y al personal de las redes de apoyo o talleres satélites (outsourcing). Esta sinergia ha mejorado no solo la competitividad de la empresa sino que ha ayudado a sus talleres satélites a mejorar sus procesos haciendo que la cadena de producción se integre sincronice y reduzca costos asociados ala producción.

Un aspecto a mejorar es la confianza afectiva en los miembros que están vinculados a la empresa, pues cerca del 40% no expresa valor significativo sobre este aspecto, ello puede explicarse a que el personal que se vincula a la organización en la actualidad es

relativamente joven, perteneciendo a la denominación milenias y centinial, categorías que de por si no muestran adherencia ni continuidad en los procesos laborales.

En cuanto a la dimisión compromiso se puede observar que la relación entre los valores organizacionales e individuales es muy notoria lo que ayuda a generar planes de trabajo y de beneficios en doble vía. Más del 70% muestra favorabilidad a ayudar al cumplimiento de las metas organizacionales. En esta mismo sentido se desarrolla un fuerte nivel de orgullo de pertenecer a la organización y esto como se evidencio en las entrevistas ha permitido que los trabajadores coloquen todas sus competencias habilidades y deseos en función de mejorar los procesos internos y de hacer crecer al empresa, elemento que se debe destacar ya que este comportamiento ha facilitado mejorara significativas en los diseños, uso de las máquinas y procesos de mejora en términos de reducción de desperdicios. Los datos también muestran que los trabajadores están comprometido con el éxito de la organización y esto se deben particularmente a que al interior de la empresa hay un cambien de trabajo basado más en la confianza cognitiva que afectiva. Nuevamente esto puede deberse a los cambios generacionales y el ingreso de personal joven.

Figura 2 Dimensión de compromiso experimentada en la empresa Be Happy



Fuente: Elaboración fuente propia

Las entrevistas realizadas a los miembros de la organización sobre todo lo que pertenecen a la categoría de redes de trabajo de apoyo es decir los talleres satélites (outsourcing) han visto en la gerencia un estilo de liderazgo que los motiva e inspira para esforzarse cada día en la realización de las actividades, ya que la empresa tiene políticas de reconocimiento y merito que no son solo para los contratados director sino que califican a los satélites por la su nivel de producción calidad y desempeño y en función de esto asignan paquetes de beneficios que van desde mejor pago por unidad laborada hasta bonos en efectivo. Esta estrategia en más de una ocasión les ha generado crecimiento de producción innovación en los isleños y actuármele una integración con uno de sus satélites para iniciar procesos de internacionalización de sus productos, lo que sin duda la gestión en ambiente de confianza y gran nivel de compromiso se aumenta significativamente la acometividad y desempeño de toda la cada de producción.

CONCLUSIONES

Si bien el entorno en el cual se desenvuelven las empresas es dinámico, en el caso estudiado, una amenaza como lo fue la volatilidad en la tasa de cambio, en el momento de realizar importaciones, se convirtió en una oportunidad para comenzar una estrategia de internacionalización abriendo la posibilidad de incursionar en el mercado americano con exportaciones de las líneas actuales, así como de la creación de nuevas líneas enfocadas en las necesidades de este mercado.

El componente social va de la mano con el desarrollo empresarial, el ayudar a la comunidad sobre la cual tiene impacto la empresa contribuye no solo con los resultados propios de la empresa sino con el desarrollo del país, aportando un granito de arena en la construcción de un país con mejores oportunidades.

Al aumentar la confianza entre las partes se mejora la comunicación, se permiten asumir mayores riesgos en la puesta en marcha de nuevas estrategias, la disminución de costos en la implementación y desarrollo de sistemas de producción y se aumenta el sentido de pertenencia de los trabajadores tanto directos como indirectos.

El compromiso generado en doble vía permite desarrollar actividades en pro de la empresa orientadas tanto al desarrollo personal como profesional, factores determinantes para mantener procesos de curvas de experiencia eficientes y disminución de índices de rotación.

RECOMENDACIONES

Vincular herramientas administrativas para realizar análisis del ambiente con miras a obtener a información necesaria y veraz para tomar decisiones a nivel de alta gerencia que conlleve al desarrollo de estrategias de nivel corporativo.

Fomentar la interacción con toda la cadena de producción a fin de maximizar los procesos establecidos y mejoras a los mismos de acuerdo con los cambios presentados en el entorno.

Diseño e implementación de capacitaciones de vigilancia tecnológica a fin de encontrar desarrollos acordes con sus niveles de producción y los de sus proveedores.

Aprovechar las capacitaciones ofrecidas por las entidades gubernamentales y fondos de inversión con miras al fortalecer el crecimiento de la empresa y de sus partes interesadas

Mantener canales de comunicación abiertos con los colaboradores para dar a conocer los planes estratégicos y tácticos de manera que tengan un mayor significado para los colaboradores

Desarrollar actividades que fomenten la cultura organizacional ya que esta constituye su diferencial frente a la competencia y fortalece el sentido de pertenencia de sus colaboradores.

Propiciar ambientes de retroalimentación en los que se evidencien seguimientos a las iniciativas de los colaboradores

Diseñar mecanismos de compensación frente al desarrollo y cumplimiento de objetivos, para estimular no sólo las iniciativas individuales sino la eficiencia organizacional.

Dado que los colaboradores van a adoptar actitudes y comportamientos propios de la organización, es necesario que la organización fomente un actuar ético cimentado en los valores de responsabilidad social empresarial y en consonancia con los objetivos de desarrollo sostenible.

Implementaciones

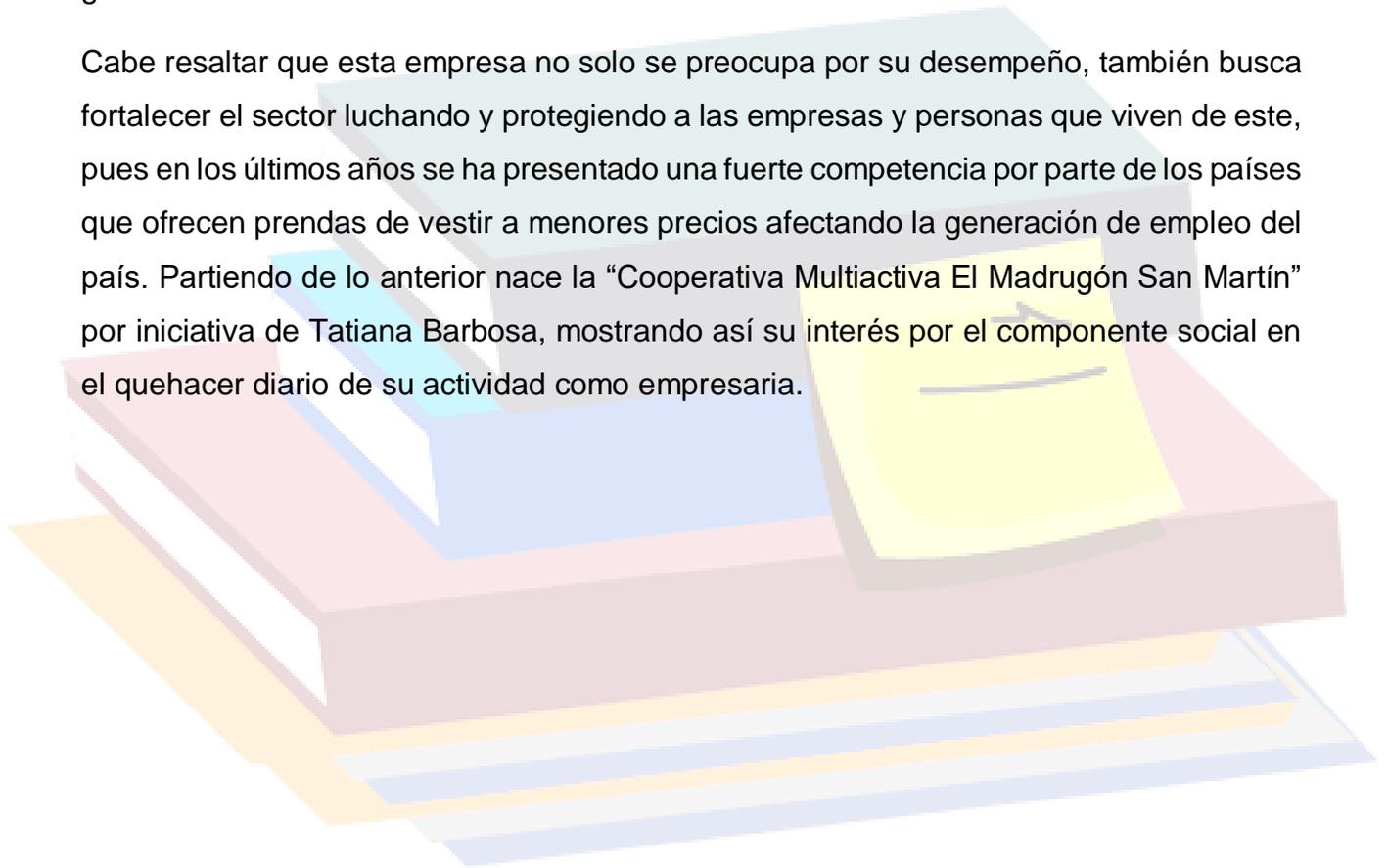
El liderazgo ejercido desde la alta gerencia y las relaciones basadas en confianza permitieron un trabajo en equipo más cohesionado obteniendo como resultado aportes desde todos los procesos con miras al desarrollo de nuevas estrategias.

Las dinámicas de comunicación abierta, liderazgo situacional y estructura plana, aspectos propios de estructuras de confianza han detonado en aumentos en los desempeños individuales y organizacionales, llevando a la empresa a aumentos en su productividad y posibilidad de expansión tanto en productos como en territorios

Viendo este panorama de confianza y compromiso, la empresa desde mediados del año 2019 ha tomado la decisión de empezar a exportar sus productos al mercado americano,

pero no ha sido fácil, se han tenido que realizar viajes, estudios de preferencias, de competencia, búsqueda de socios estratégicos, entre otros que permitan abrir puertas en este mercado. Sus fundadores lo saben, pero tienen el firme propósito y saben que en el año 2020 las cosas se darán y desde ya han empezado a realizar ajustes a nivel administrativo en su empresa, empezando desde pequeños cambios como por ejemplo, la generación de catálogos virtuales e impresos para dar a conocer sus productos, participación en ferias, entre otros que permitan tener una visibilidad del negocio y vayan ganando recordación de marca.

Cabe resaltar que esta empresa no solo se preocupa por su desempeño, también busca fortalecer el sector luchando y protegiendo a las empresas y personas que viven de este, pues en los últimos años se ha presentado una fuerte competencia por parte de los países que ofrecen prendas de vestir a menores precios afectando la generación de empleo del país. Partiendo de lo anterior nace la “Cooperativa Multiactiva El Madrugón San Martín” por iniciativa de Tatiana Barbosa, mostrando así su interés por el componente social en el quehacer diario de su actividad como empresaria.

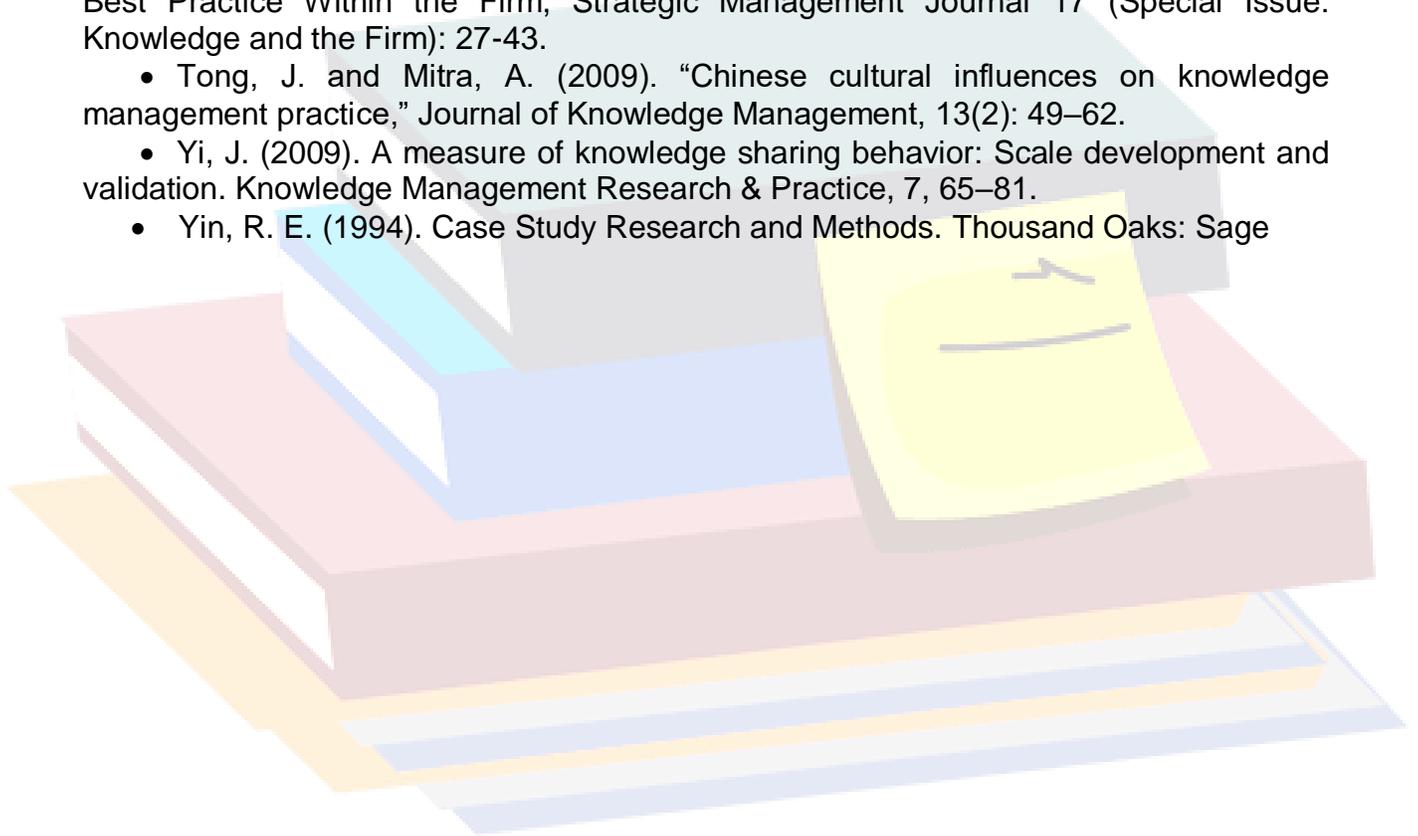


Bibliografía

- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 49 (3): 252-276
- Andrew, O.C.; Sofian, S. (2012) Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2012, 40, 498–508
- Aninkan, D.O.; Oyewole, A.A (2014). The influence of individual and organizational factors on employee engagement. *Int. J. Dev. Sustain.* 2014, 3, 1381–1392.
- Barney, J.B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, 17 (1): 99–120.
- Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 245–264.10.1080/09585190500404614
- Camelo Ordaz, C., Garcia Cruz, J., & Sousa Ginel, E. (2010). Knowledge sharing: Enablers and its influence on innovation. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (42), 113-150.
- Chen, C. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34(3), 311–321
- Chen, X.P. and Chen, C.C. (2004). “On the intricacies of the Chinese Guanxi: A process model of guanxi development,” *Asia Pacific Journal of Management*, 21: 305–324.
- Chowdhury, S. (2005). “The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing,” *Journal of Managerial Issues*, 17(3): 310–326.
- Chua, R.Y.J., Ingram, P., and Morris, M.W. (2008). “From the head and the heart: locating cognition-and affect-based trust in managers” professional networks,” *Academy of Management Journal*, 51(3): 436–452.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50, 352–364.10.1287/mnsc.1030.0134
- Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaich, G., & Kenning, P. (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks. A strategic management approach. *Management Decision*, 45 (2), 265-283.
- Fong Boh, W., Nguyen, T. T., & Xu, Y. (2013). Knowledge transfer across dissimilar cultures. *Journal of Knowledge Management*, 17, 29–46.10.1108/13673271311300723
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management studies*, 47(3), 455-482.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.10.1002/smj.4250171110
- Hau, Y.S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees’ tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of Knowledge Management*, 14, 128–140.10.1108/13673271011015615

- Holten, A. L., Robert Hancock, G., Persson, R., Marie Hansen, Å., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of knowledge management*, 20(2), 215-229.
- Huang, Q., Davison, R.M., and Gu, J. (2011). "The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing," *Information Systems Journal*, 21: 557–577.
- Lee, H. and Choi, B. (2003). "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination," *Journal of Management Information Systems*, 20(1): 179–228.
- Leonard, D. and Sensiper, S. (1998). "The role of tacit knowledge in group innovation," *California Management Review*, 40(3): 112–132
- Li, J., Chang, X., Lin, L., & Ma, L. (2014). Meta-analytic comparison on the influencing factors of knowledge transfer in different cultural contexts. *Journal of Knowledge Management*, 18, 278–306.10.1108/JKM-08-2013-0316
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Lin, S. W., & Lo, L. Y. S. (2015). Mechanisms to motivate knowledge sharing: Integrating the reward systems and social network perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 19, 212–235.10.1108/JKM-05-2014-0209
- Liu, E. and Porter, T. (2010). "Culture and KM in China," *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40(3/4): 326–333.
- Lucas, L. (2005). "The impact of trust and reputation on the transfer of best practices," *Journal of Knowledge Management*, 9(4): 87–101
- McAllister, D.J. (1995). "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1): 24–59.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11, 1–27
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535–546.10.1037/a0013773
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational commitment in Chinese small- and medium-sized enterprises: The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 349–367.10.1080/09585192.2011.561229
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N. y Taylor, E. C. (2009), Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter?, *Journal of Business Research* 62 (8): 818-825
- Sáenz-Royo, C., & Salas-Fumás, V. (2013). Learning to learn and productivity growth: evidence from a new car-assembly plant. *Omega*, 41(2), 336-344.

- SamGnanakkan, S. (2010). Mediating role of organizational commitment on HR practices and turnover intention among ICT professionals. *Journal of Management Research*, 10, 39–61
 - Schaufeli, W.B.; Taris, T.W.; Van Rhenen, W. Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Appl. Psychol.* 2008, 57, 173–203
 - Shuck, B.; Wollard, K. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Hum. Resour. Dev. Rev.* 2010, 9, 89–110.
 - Stenmark, D. (2002), Sharing Tacit Knowledge: A Case Study at Volvo, In S. Barnes (Ed.), *Knowledge Management Systems: Theory and Practice*, Thomson Learning, London
 - Szulanski, G. (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm, *Strategic Management Journal* 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm): 27-43.
 - Tong, J. and Mitra, A. (2009). “Chinese cultural influences on knowledge management practice,” *Journal of Knowledge Management*, 13(2): 49–62.
 - Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7, 65–81.
 - Yin, R. E. (1994). *Case Study Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage



CAPÍTULO 10

ANÁLISIS DE LA ESTRATÉGIA DE MERCADERO DE TOSTAO CAFÉ & PAN

**YENNY KATHERINE PARRA ACOSTA. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA
GRANADA. DOCENTE-.**

yenny.parra@unimilitar.edu.co

DIEGO FELIPE ASTUDILLO. UNIVERSIDAD AGUSTINIANA. DOCENTE.

diego.astudilloue@uniagustiniana.edu.co

RESUMEN

El objetivo del presente capítulo de libro es analizar la estrategia de mercadeo de la empresa TOSTAO Café & Pan a través de las teorías expuestas por Best (2007), Kotler & Armstrong (2013) y Stanton, Etzel & Walker (2007). Para ello, se hizo un estudio cualitativo con enfoque descriptivo. Como conclusión se explica la importancia que han tenido las estrategias de mercadeo utilizadas por la organización para posicionarse como la tercera tienda de café de Colombia en tres años, con el fin de que otras empresas visualicen las características de las acciones y puedan contextualizarlas a sus organizaciones.

ABSTRACT

The objective of this book chapter is to analyze the marketing strategy of TOSTAO Café & Pan company, through the theories presented by Best (2007), Kotler & Armstrong (2013) and Stanton, Etzel & Walker (2007). Consequently, a qualitative study with descriptive approach was made. In conclusion, the importance of the marketing strategies used by the organization to position itself as the third coffee shop in Colombia in three years is explained, so that other companies visualize the characteristics of the actions and can contextualize them to their organizations .

INTRODUCCIÓN

TOSTAO Café & Pan es una cadena de tiendas fundada en 2015 por el grupo empresarial Reve, que luego de realizar investigaciones y ver que existía una oportunidad en el mercado, se dieron cuenta que a pesar de que los colombianos tienen preferencia por consumir café y productos de panadería, los altos costos de estos productos y la poca capacidad adquisitiva no permitía el consumo frecuente y de calidad de los mismos. Por esta razón, el grupo Reve crea TOSTAO Café & Pan, con el propósito de establecer un modelo de negocio que lograra la democratización del consumo de los productos de panadería y cafetería de alta calidad en Colombia.

Apoyándose en un modelo “Sin estratos”, TOSTAO Café & Pan ha conseguido ofrecer al consumidor productos de alta calidad a precios justos, originando un éxito sin precedentes, llegando a abrir en 19 meses de operación más de 200 puntos de ventas en Bogotá, Medellín y Cali, atendiendo a más de 37.000 clientes al día, con un crecimiento promedio del 65% en el nivel de ventas mensuales para los años 2016 y 2017.

La estrategia de mercadeo que ha utilizado TOSTAO Café & Pan es clave en el momento de medir su rendimiento y crecimiento, razón por la cual analizar sus acciones, puede servir de base para que otras empresas tomen ideas y vean cómo un caso de éxito puede ofrecer información valiosa para lograr los objetivos propuestos.

Finalmente, se debe recordar que la reflexión desde la academia sobre lo que puede aportar a la sociedad para que ésta se mantenga en un camino de mejora continua y progreso para el desarrollo de la humanidad, hace necesario un pensamiento y un trabajo permanente a favor del desarrollo social (Lima-Ravelo, Cabra-Copete & Tascón-Hoyos, 2018). Consecuentemente, entender qué hizo TOSTAO Café & Pan para lograr el posicionamiento de marca mediante el uso de estrategias disruptivas, puede hacer que los empresarios vean que no es necesario hacer grandes inversiones sino conocer el mercado, lo que puede ayudar al crecimiento exponencial de las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

TOSTAO Café & Pan ha tenido un rápido crecimiento impulsado por una estrategia de negocio basada en la frase: “Sin estratos”, la cual se refiere a que no hace distinción de clases sociales a la hora de establecer un nuevo punto de venta, y a que en cada tienda se ofrecen los mismos productos, garantizando al consumidor precios bajos y alta calidad (Salazar, 2017).

Su idea de negocio se fundamenta en la optimización y gestión. Así, para poder ofrecer a los consumidores precios bajos, TOSTAO Café & Pan es el tipo de tienda donde los pedidos son esencialmente para llevar. El local estándar es de 50m², por lo cual son muy

pocos los locales que cuentan con mesas y sillas, haciendo que el consumidor compre su producto y se retire del local, a cambio, el consumidor consigue precios muy competitivos (Acosta, 2016).

Para los productos de panadería, TOSTAO Café & Pan posee dos tipos de proveedores: Primero, se encuentran los nacionales que le suministran gran parte de los productos de panadería. Por otra parte, existen otros productos de panadería que son importados desde Europa, específicamente de España y Alemania; este proceso lo realizan a través de la ultracongelación, que permite que el producto se conserve a una temperatura óptima y sea horneado a diario cuando llega a la tienda (Leal, 2017). Este punto es esencial, debido a que según Parra (2018) las preferencias en el consumo de alimentos está ligada a varios factores donde el más importante es el mantenimiento de la calidad sensorial para una duración adecuada del producto.

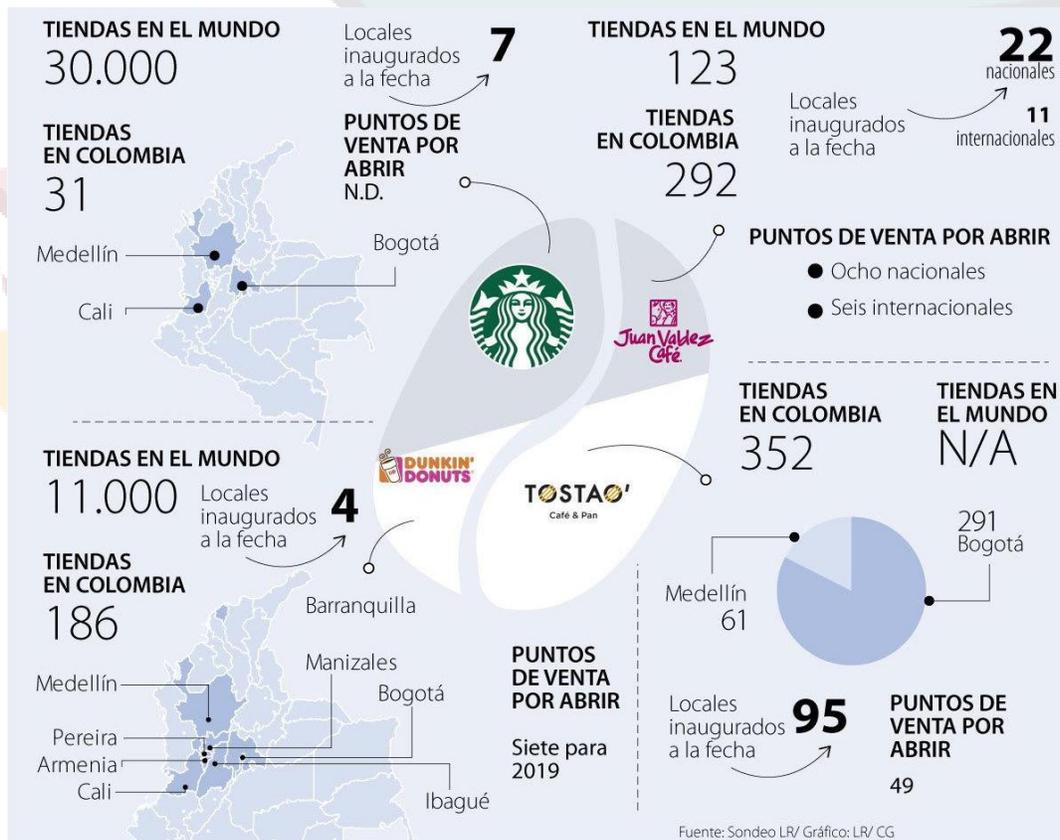
Adicionalmente, el proveedor más importante es *Cafe Kumanday* quien les ofrece un producto de calidad superior, proveniente de cooperativas de caficultores en Manizales (La Patria, 2018). Cabe mencionar que un porcentaje del café de TOSTAO Café & Pan es comprado directamente en Chinchiná (Caldas), el cual es trasladado a la tostadora que poseen en Manizales, donde lo empaican, lo tuestan y lo llevan directamente a las tiendas para la venta por libra. (León, 2017).

Café Kumanday se ha convertido en un aliado estratégico para TOSTAO Café & Pan, puesto que esta compañía le ha ayudado a distribuir su café de calidad de exportación en las versiones TOSTAO supremo y TOSTAO Excelso, en la tiendas Justo & Bueno, propiedad del mismo grupo empresarial. También han realizado alianzas con la empresa Frankfeld, creadores de la bebida relajante Freemind para complementar la oferta de producto.

El mercado meta al que se dirigen los esfuerzos comerciales de TOSTAO Café & Pan son las personas que están en busca de precios bajos y a su vez calidad en productos como postres, pasteles, sándwiches, bebidas derivadas del café o de otro tipo,

ensaladas, y básicamente productos ligeros y fáciles de llevar; también buscan rapidez y eficiencia en el servicio.

Se han definido como principales competidores a todas aquellas cadenas y negocios que ofrecen la misma categoría de productos. Como competidores directos encontramos a cadenas como *OMA*, *Juan Valdez* (otra de las principales marcas y tiendas de café en el país); *Dunkin' Donuts*; *Starbucks*; *Hornitos* y también todas aquellas cafeterías, panaderías y tiendas de barrio. En la siguiente gráfica realizada por el diario La República (2018), se puede observar el comportamiento de los principales competidores en el país:



Fuente: Diario La República (2018).

Como competencia indirecta se han tenido en cuenta los negocios y cadenas de tiendas que comercializan productos que pueden sustituir los ofrecidos por la cadena de tiendas de TOSTAO Café & pan, entre los que se pueden identificar:

- SUBWAY: Ofrece al consumidor sándwiches que pueden ser un sustituto de los productos disponibles en TOSTAO Café & pan, con cerca de 25 tiendas.
- SANDWICH QBANO: puede llegar a ser un sustituto en la categoría de sándwiches, así como Subway; tiene 11 puntos de venta.
- MCDONALD'S: Actualmente tiene el concepto de MC CAFÉ el cual cuenta con una amplia gama de productos de panadería y cafetería.

METODOLOGIA:

La investigación desarrollada es de carácter cualitativo, transversal y de tipo descriptivo, de corte no experimental (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Por otra parte, la técnica que se utilizó fue la revisión de fuentes documentales, particularmente artículos que se consideraron relevantes y de autores con alto índice de citación. En ese sentido, la investigación basada en documentos se dedica a reunir, seleccionar y analizar datos cualitativos que están en forma de “documentos” producidos por la sociedad para estudiar un fenómeno determinado.

La gran mayoría de documentación para obtener la información de TOSTAO Café & Pan está dada por artículos de la prensa escrita, y las teorías expuesta por Best (2007), Kotler y Armstrong (2003) y Stanton, Etzel y Walker (2004).

HALLAZGOS:

Según Parra (2018) la actitud de consumo es considerada aquí como la predisposición aprendida de un individuo para responder a un objeto o situación determinada de forma favorable o desfavorable, de este modo, se infiere que un individuo tendrá una actitud

más positiva hacia la ejecución de una conducta si su creencia hacia la misma es también favorable, y guarda una coherencia con su perfil demográfico.

La decisión de consumir alimentos específicos establecen las bases para los hábitos alimentarios a largo plazo. La forma en que las personas consideran y seleccionan alimentos y bebidas afecta la adquisición, preparación y consumo de alimentos en una amplia variedad de entornos, incluyendo tiendas de comestibles, restaurantes y máquinas expendedoras, fiestas y eventos sociales así como comidas y refrigerios en casa. El proceso de elección de alimentos incorpora no sólo decisiones basadas en la reflexión consciente, sino también aquellas que son automáticas, habituales y subconscientes (Parra & Astudillo, 2019).

Analizando la variable demográfica expuesta por Stanton, Etzel & Walker (2004), ocupación, se identifican tres tipos de clientes: estudiantes universitarios, docentes y trabajadores de oficina. Por lo tanto, gran parte de las tiendas se encuentran ubicadas en zonas cercanas a centros empresariales, grandes oficinas, centros comerciales, entre otros; además, se encuentran a pocas cuadras o dentro de Universidades como: La Universidad EAN, Sergio Arboleda, Javeriana, La Salle, La Santo Tomás y Universidad Pedagógica Nacional, entre otras. Por otra parte, se identificó que para TOSTAO Café & Pan gran parte de sus clientes se encuentran en edades entre los 15 y 50 años, que representan el 51,7% de la población colombiana (DANE, 2016).

Específicamente en el año 2018, desde la calle 40 hasta la calle 100 de la ciudad de Bogotá D.C., donde se concentra gran parte de la actividad económica, se encontró que: TOSTAO Café & Pan cuenta con 37 puntos de venta, OMA tiene 13 puntos de venta, Juan Valdez Café 20 puntos, Hornitos 3, Starbucks 8 y también en el sector se encuentran 140 cafeterías y panaderías.

Después de investigar en fuentes secundarias acerca de la mezcla de mercado propuesta por Kotler & Armstrong (2003) de TOSTAO Café & Pan, se determinó que:

TOSTAO Café & Pan cuenta con alrededor de 300 tiendas en las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín y Cali (no maneja el modelo de franquicias). El compromiso principal de TOSTAO Café & Pan es “ofrecer productos de la más alta calidad a precios justos, cumpliendo con la promesa de valor de ser un modelo “sin estratos”, es por ello que esta cadena de tiendas no busca ser exclusivo para aquellas personas con altos ingresos, sino que sus precios sean asequibles para estudiantes o personas con poder adquisitivo bajo.

TOSTAO Café & Pan cuenta con una amplia variedad de productos, donde se destacan principalmente bebidas a base de café en diferentes presentaciones (cappuccino, tinto, latte, entre otros). Dentro de estos productos se puede evidenciar que los que más se consumen son el cappuccino y el latte, los cuales tienen un precio alrededor de \$2.500 c/u (US\$ 0.90) y el espresso cuyo precio es de \$2.100 (US\$0.70). En panadería los productos que tienen mayor demanda son el pan baguette plus, el cual tiene un precio de \$1.500 (US\$0.50), el croissant de mantequilla y el pastel de queso cuyos precios son de \$1.700 c/u. (US\$0.65).

En el diario la Republica (2018), se hace una comparación de los precios con los establecidos por la competencia directa, obteniendo los siguientes datos:



Fuente: *Diario La República (2018).*

TOSTAO Café & Pan brinda una gran variedad de productos de panadería y repostería, tales como: pan baguette plus, pan baguette cinco cereales, pan miniatura ocho cereales, croissant de cereales, croissant de mantequilla, croissant, de chocolate, tronquito de crema, napolitana de jamón y queso, mini flauta, pastel de queso, añadiendo a esto, ofrecen bebidas calientes (cappuccino, tinto, café latte 16oz, café americano, aromática, tostaccino, expreso) y refrescantes (té de durazno y de limón, bebida hidratante de tropical y mandarina, jugo de naranja). El portafolio es muy amplio y se agregan productos nuevos cada quince días, teniendo como base los ya existentes, con el fin de optimizar los costos fijos.

Una de sus estrategias más recientes está orientada a la oferta de servicios institucionales, y funciona a través de un correo electrónico, donde se solicitan los productos. Este nuevo servicio aplica teniendo en cuenta que varias tiendas están

ubicadas en sectores donde hay muchas oficinas y empresas, y se puede convertir en una opción interesante para los eventos y fechas especiales de las organizaciones.

Por otra parte, se puede evidenciar que esta empresa no paga por publicidad, sin embargo, esto no significa que no se aplique ninguna técnica que permita que la marca sea cada vez más reconocida, debido a que se identificó que por medio del “marketing boca a boca”, son los mismos clientes quienes se encargan de hacer conocida la marca, ya que por medio de comentarios y recomendaciones a sus conocidos, se están creando cadenas que atraen a más clientes.

Ventajas competitivas.

Según Best (2007), la ventaja competitiva se da en tres frentes: 1) La diferenciación, 2) los costos y 3) Las ventajas en marketing. En ese sentido se analiza el caso de TOSTAO Café & Pan, ya que el éxito que ha logrado se debe en gran parte a la aplicación de dichos conceptos.

- 1) **La diferenciación:** Best (2007), divide este aspecto en tres ítems: a) Calidad del producto, b) Calidad de los servicios y c) Imagen de marca.

Referente a esta clasificación, TOSTAO Café & Pan hace un especial énfasis en la calidad de los productos que ofrece cuidando aspectos como temperatura, ingredientes, empaques y sabores, siendo este uno de los aspectos que más ha impactado en el consumidor, ya que la relación costo-beneficio, es una de sus principales ventajas. Asimismo, cuenta con proveedores con estándares de calidad Europea, quienes por medio de tecnología de ultracongelación suministran la materia prima con el fin de conservarla en óptimas condiciones para el consumo.

En cuanto a la calidad de los servicios, TOSTAO Café & Pan se diferencia de las otras cadenas en cuanto a que ofrece un servicio básico que corresponde a las expectativas del cliente. En ese sentido, la mayoría de tiendas no cuentan con servicio de wifi, ni lugar

para consumir los productos. Esto quiere decir que son tiendas de paso, sin embargo es de anotar que algunas tiendas están evolucionando e incluso cuentan con terminal para pago con tarjeta de crédito. Esto demuestra que permanentemente TOSTAO Café & Pan está estudiando, quién es su cliente y cuál es la mejor forma de conquistarlo. En el caso particular de las tiendas que cuentan con terminal de pagos, se determinó que estas están ubicadas en sectores de la ciudad donde hay muchos clientes extranjeros que usualmente suelen pagar con tarjeta de crédito.

LOS SERVICIOS DE LAS TIENDAS DE CAFÉ LOCALES

PRODUCTOS							SERVICIOS				
Café	Pastelería	Restaurante	Servicio en la mesa	Propina	Desechable	Vajilla	Calentadores en la terraza	Mesas	Wifi	Baño	Petfriendly
TOSTAO'											
								Barra			N.D.
✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓		✗	✗	?

Fuente: Diario La República (2018).

También sobresale la excelente atención de las personas que trabajan en las tiendas y en este factor la estrategia que manejan es la denominada autogestión de las tiendas, considerándose a sí mismos como una organización disruptiva con esquemas de dirección diferentes. El excelente servicio puede ser consecuencia del modelo de gestión innovador de la organización, el cual se puede evidenciar en acciones puntuales como por ejemplo, la concepción de una empresa cien por ciento circular lo que implica que no hay jefes para lograr los objetivos de cada tienda. Confían en el cambio generacional.

En lo referente a la imagen de marca y como ya se mencionó, TOSTAO Café & Pan no cuenta con un área de publicidad ni marketing (Portafolio, 2017), sin embargo la percepción de la imagen que tienen las personas se ha logrado a través de un WOM (voz a voz) bastante positivo, relacionado con los aspectos de calidad y precio que ya se han mencionado. Aun así, se conserva la idea del *Branding* de tener una misma identidad en todas las tiendas y esto se puede comprobar en los avisos externos, uniformes del

personal, organización de las tiendas y utensilios que se manejan, así como la calidad de los productos que comercializan.

Actualmente, están implementando una política de manejo de residuos, encaminada a mejorar su imagen en cuanto a la responsabilidad social, ya que cada servicio de café es servido en vasos desechables de cartón, lo que había suscitado una serie de críticas por la contaminación. En ese sentido, ahora permiten que el consumidor lleve su propio vaso (no desechable) para la venta del café y también se organizaron áreas especiales en cada tienda para la separación de los residuos que se generan en el proceso de venta y consumo.

Igualmente la imagen positiva de la marca se da porque desde sus inicios la idea fue democratizar el consumo de café y los productos complementarios que venden, teniendo en cuenta que las tiendas se han ubicado en los diferentes niveles socio económicos y con la premisa “sin prisa, sin pausa”, logrando que más personas consuman los productos que antes se veían como aspiracionales con las marcas competidoras.

2) Los costos: Best (2007) la divide también en tres componentes: a) costos variables, b) gastos de marketing y c) gastos operativos.

La ventaja en costos variables se refiere a que la organización puede obtener mejores márgenes unitarios con estrategias de precio menores a los de la competencia. Para ello, TOSTAO Café & Pan ha logrado tener unos márgenes importantes y la clave ha sido el volumen y la calidad en los productos que atraen cada vez a más clientes. TOSTAO Café & Pan también tiene una política de costos bajos en sus procesos de producción, la distribución y la forma de pago solo en efectivo, exceptuando unas cuantas tiendas donde se puede hacer el pago con tarjeta. Igualmente no se ofrecen descuentos ni comisiones de venta y el transporte de los productos lo hace a través de los vehículos de la compañía. Otra ventaja tiene que ver con la política de ampliar permanentemente su portafolio de productos ya que se comparten ingredientes y procesos productivos que permiten reducir los costos promedio de todos los productos.

La ventaja en los gastos de marketing se logra utilizando la estrategia de no tener área de marketing ni publicidad y el hecho de no tener fuerza comercial. El no invertir en publicidad se suple como ya se mencionó anteriormente, en buscar un WOM basado en calidad, servicio y precios. Esto se apoya en la utilización de productos con la marca TOSTAO Café & Pan (marca propia) ya que la mayoría de productos vendidos son para consumo externo, lo que hace que el mismo cliente sea el que “muestre” la marca a través de un empaque especialmente diseñado para ello.

Por su parte la ventaja en gastos operativos se logra buscando rentar locales a un precio mínimo, ya que el espacio para la operación no debe ser tan grande, el no tener gerentes de tienda lo que se traduce en un mismo salario para todos, ahorro en servicios públicos al utilizar bombillas ahorradoras y no tener wifi en todas las tiendas. Otro factor muy importante es el no tener inventario ya que se surte a diario cada una de las tiendas, lo que aparte de garantizar productos frescos, se convierte en una ventaja que la competencia no ha logrado igualar. Es de anotar que Best (2007), considera que estas ventajas en costos operativos no hacen parte de la función de marketing pero sí ayudan a que la estrategia de precios sea más competitiva.

Otras acciones puntuales que contribuyen al manejo de estos gastos es que solo el 5% del personal es de carácter administrativo; no hay áreas de mercadeo, comercial ni publicidad; el personal se concentra en control de calidad y sanidad; el café utilizado es de un convenio con una planta productora del departamento de Caldas, (una de las zonas cafeteras de Colombia) buscando integración vertical; y se busca bajar costos marginales al ser cafeterías con autoservicio.

3) Las ventajas en marketing: Best (2007), también divide en tres aspectos: a) ventajas en la distribución, b) ventajas en fuerza de ventas y c) notoriedad de marca.

La ventaja en distribución para TOSTAO Café & Pan se puede comprobar con la amplia red de locales que tiene la marca, lo que se refleja en la cuota de mercado que ha logrado en tan poco tiempo. A la fecha ya es la cadena de tiendas de café más grande en

Colombia, lo que se traduce en una rentabilidad de la empresa bastante alta. Como se mencionó anteriormente, la ubicación de los locales se ha hecho sin pensar en los niveles socio económicos, buscando la democratización del consumo de café de buena calidad lo que se evidencia en el volumen de clientes que ha logrado TOSTAO Café & Pan.

En cuanto la notoriedad de marca, TOSTAO Café & Pan ha logrado que el WOM sea su principal fuente de publicidad haciendo que los mismos clientes sean el canal por el cual se dan a conocer y replicar su imagen. La estrategia de marca está enfocada en buenos productos a un precio razonable por lo que el posicionamiento ha sido muy rápido y con toda seguridad muchas personas saben que es TOSTAO Café & Pan sin haber invertido un dólar en publicidad masiva.

La ventaja en fuerza de ventas no aplica porque como ya se mencionó, TOSTAO Café & Pan no tiene fuerza comercial externa y esta se da básicamente por el personal que está en cada tienda.

Planes estratégicos de mercadeo

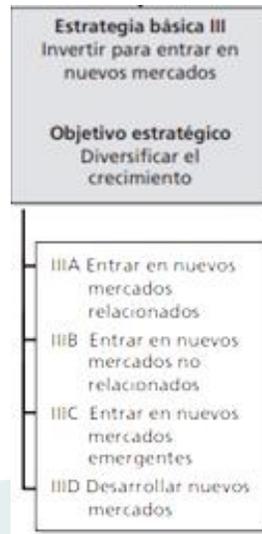
Best (2007) también divide los planes estratégicos de marketing en ofensivos y defensivos. En ese contexto, los planes ofensivos están enfocados en el crecimiento de la organización y sus resultados se dan a largo plazo, mientras que los defensivos se orientan hacia la generación de flujo de efectivo y beneficios de corto plazo.



Fuente: Best. (2007).

En ese contexto, como TOSTAO Café & Pan está en la etapa de consolidación, no se pueden establecer estrategias defensivas por lo que el análisis de sus acciones se concentra en estrategias ofensivas.

Estas, se enfocan en lograr el crecimiento de la organización y buscan establecer estrategias para penetrar o crecer en mercados ya existentes o desarrollar nuevos mercados, tal como lo detalla Best (2007), quien explica que entrar a nuevos mercados se puede dar de varias maneras: 1) Entrar a nuevos mercados relacionados, 2) Entrar a mercados no relacionados, 3) Entrar a nuevos mercados emergentes y 4) Entrar desarrollando nuevos mercados.



Fuente: Best. (2007).

En el análisis del caso TOSTAO Café & Pan se determinó que utilizó la estrategia del desarrollo de nuevos mercados, desarrollando productos que no eran típicos de las cafeterías en Colombia y adaptó el concepto de la cadena británica *Pret a manger* que se especializa en productos “listos para comer”. Por esa razón, el menú incluye sándwiches, postres, panadería y ensaladas. Adicionalmente se han sumado bebidas frías como té, jugos y aguas saborizadas.

Esto ha permitido que el posicionamiento de TOSTAO Café & Pan cada vez sea mayor, ya que el público no solo encuentra café, sino que tiene la posibilidad de consumir productos con un carácter más nutritivo.

TOSTAO Café & Pan rompió el paradigma de que tomar un buen café implicaba pagar un precio demasiado alto en las tiendas existentes y encontró un segmento de mercado bastante grande que no se había explotado. Existía una barrera para la compra de los productos lo que se convirtió en la oportunidad de negocio para el grupo Reve, como lo menciona Best (2007). El autor también explica que por el hecho de no tener competencia en este modelo de negocio, la organización tiene la ventaja de ser “pionera”, lo que hace que sea el primero en la mente del consumidor, estrategia que ayuda al rápido posicionamiento de la marca.

CONCLUSIONES:

Los factores que ha utilizado TOSTAO Café & Pan para establecer su direccionamiento en mercadeo han sido fundamentales para obtener el crecimiento exponencial que registran los datos. La diversificación rápida y eficiente ha hecho que los consumidores encuentren productos de buena calidad y con un nivel de renovación bastante alto, lo que hace que no se caiga en la rutina y la repetición de productos.

Por otra parte, las ventajas competitivas se han enfocado en encontrar elementos diferenciadores con respecto a la competencia. En ese sentido, la empresa ha encontrado un espacio en el mercado que las otras empresas habían descuidado y se convirtió en un componente fundamental de la estrategia. La diferenciación en cuanto a precio y calidad por su parte, ha hecho que la comunicación voz a voz se convierta en la mejor publicidad, siendo hoy una marca con un alto reconocimiento sin haber invertido un solo dólar en medios masivos.

La calidad de los servicios a pesar de ser muy básica, cumple con lo que requiere el cliente y con lo que está dispuesto a pagar. De igual manera el manejo de costos está muy relacionado con la calidad ya que se busca que el cliente en lo posible, consuma los productos fuera de la tienda.

Por otra parte, la estrategia de tener una administración disruptiva, sin tener gerentes en las tiendas ha hecho que los empleados se empoderen de sus funciones y han roto el paradigma de la cadena de mando, muy establecida en Latinoamérica. La confianza hacia los subalternos ha logrado resultados sobresalientes y es sin duda uno de los factores claves para el posicionamiento de la marca.

Finalmente, se destacan como factores de éxito del modelo de negocios de TOSTAO Café & Pan, el hecho de competir con precios bajos en productos con alta elasticidad de precio; innovación en procesos de gestión, distribución y comercialización; estrategia de

integración vertical; política de gastos bajos con manejo de imagen corporativa positiva; relación costo- beneficio positiva para el consumidor; y calidad de servicio ajustada a la expectativas del cliente.

REFERENCIAS

Algrano - En cinco años el consumo interno de café creció 33%. (2016). *Federaciondecafeteros.org*. Recuperado 20 Febrero 2018, [https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/en cinco anos el consumo interno de cafe crecio 33](https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/en_cinco_anos_el_consumo_interno_de_cafe_crecio_33)

Arciniegas, P. (2017). *En el 2020, Bogotá tendrá 300.000 habitantes más*. *El Tiempo*. Recuperado 18 Febrero 2018, <http://www.eltiempo.com/bogota/poblacion-por-edades-de-bogota-2017-109238>

Best, R. (2007) *Marketing estratégico* Madrid: Pearson Prentice Hall

El modelo "sin estratos" de la cadena Tostao' Café y Pan. (2016). *DINERO*. Recuperado 22 Febrero 2018, <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tostao-cafe-y-pan-y-su-modelo-de-negocio-sin-estratos/238790>

Ellos son los dueños de Tostao' Café y Pan. (2017). *KienyKe*. Recuperado 25 Febrero 2018, from <https://www.kienyke.com/emprendimiento/ellos-son-los-duenos-de-tostao-cafe-y-pan>

INFORME SECTOR INDUSTRIA PANIFICADORA. (2016). Recuperado en https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf

La autogestión del personal, receta del día a día en Tostao. (2017) *Portafolio*. Recuperado 12de febrero 2019. <https://www.portafolio.co/negocios/lecciones-empresariales-el-caso-tostao-509870>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

León, M. (2017). *El fenómeno Tostao' se extiende a Medellín*. *Portafolio.co*. Recuperado 24 Febrero 2018, <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-fenomeno-tostao-se-extiende-a-medellin-507000>

Leal, N. (2017). *La historia detrás del éxito de Tostao'*. *EL ESPECTADOR*. Recuperado 24 Febrero 2018, <https://www.elespectador.com/economia/la-historia-detras-del-exito-de-tostao-articulo-714960>

LIMA-RAVELO, Wilma; CABRA-COPETE, María; TASCÓN-HOYOS, Diana. Medición del impacto de Responsabilidad Social Universitaria. Caso Universidad Santo Tomás, Colombia. *Opción*, 2019, vol. 34, p. 935-963.

OMA - Oma. *Oma*. Recuperado 25 Febrero 2018, from <http://www.cafeoma.com/>

Parra, Y.K. (2018). *Inicio, desarrollo y enfoques en el campo del comportamiento del consumidor*. *Proyectos+ Gestión* Universidad EAN.

PARRA, Y. K., & ASTUDILLO, D. F. (2019). Factores que influyen en la comercialización de productos frutícolas en Estados Unidos. *Revista ESPACIOS*, 40(04).

Parra, Y. K. (2018). Preferencias del consumidor en la elección de frutas. Modelo causal de las preferencias del consumidor de aguacate.

Salazar, A. (2017). *La Barra - ¿Cuál es el secreto de TOSTAO' Café & Pan? - Casual*. *La Barra*. Recuperado 25 Febrero 2018, from <https://revistalabarra.com/noticias/secreto-tostao-cafe-pan/>

Sierra, M. *ACTITUDES Y HÁBITOS DE CONSUMO DE CAFÉ EN COLOMBIA: TRADICIÓN Y BIENESTAR*. Recuperado de <http://www.alimentoshoy.acta.org.co/index.php/hoy/article/viewFile/157/151>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P., Martínez, J. F. J. D., Nicolesco, J. D., & Garza, A. C. (2004). Fundamentos de marketing.

TOSTAO' Café & Pan: Nuestro café. Tostao' Café & Pan. recuperado 25 Febrero 2018, from <http://tostaocafeypan.com/nuestro-cafe/>

Tostao ya es la cadena de café con más tiendas en Colombia (2018). Portafolio. Recuperado 11 de febrero 2019 <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tostao-ya-es-la-cadena-de-cafe-con-mas-tiendas-en-colombia-515355>

