Compilador:
Carlos Fábregas Rodado

El Emprendimiento

un enfoque desde el institucionalismo

SELLO EDITORIAL
CORUNIAMERICANA

El Emprendimiento:
un enfoque desde el institucionalismo

Compilador
© Carlos Fábregas Rodado

Autores
Carlos Fábregas Rodado,
Carlos Javier Carmona Campo,
Isamar Gutierrez Roa
Juan Guillermo Ospina Jaramillo
Blanca Yadira Arévalo Fajardo
Yesid Antonio Ariza Osorio
Alex José Nader Reales

SELLO EDITORIAL
CORUNIAMERICANA

Fábregas Rodado, Carlos de Jesús. El emprendimiento : un enfoque desde el institucionalismo / Carlos de Jesús Fábregas Rodado. -- Barranquilla: Corporación Universitaria Americana, 2018.

96 p. ; 17*21 cm.
SBN: 978-958-5512-54-2

1. Emprendimiento -- Institucionalismo. – Corporación Universitaria Americana. I. Tít. II. Carmona Campo, Carlos Javier. III. Gutiérrez Roa, Isamar. 658.11 F287 2018 cd 21 ed.

Corporación Universitaria Americana-Sistema de Bibliotecas

Corporación Universitaria Americana©
Sello Editorial Coruniamericana©
ISBN: 978-958-5512-54-2

EL EMPRENDIMIENTO: UN ENFOQUE DESDE EL INSTITUCIONALISMO

Autores Coordinadores:
© Carlos Fábregas Rodado

Autores:
© Carlos Fábregas Rodado, © Carlos Javier Carmona Campo, © Isamar Gutierrez Roa.

Presidente
JAIME ENRIQUE MUÑOZ
Rectora Nacional
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ
Vicerrector Académico Nacional
MARIBEL YOLANDA MOLINA CORREA
Vicerrector de Investigación Nacional
ASTELIO DE JESÚS SILVERA SARMIENTO
Director Sello Editorial
JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ

Sello Editorial Coruniamericana
selloeditorialcoruniamericana@coruniamericana.edu.co

Diagramación y portada: Kelly J. Isaacs González
Corrección de estilo: Eva Luna Contreras Mariño
1a edición: 2018-12-14

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otro, sin previa autorización por escrito del Sello Editorial Coruniamericana y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

Contenido

5 Presentación

7 La Gobernanza Corporativa y el Institucionalismo: Un Acercamiento Teórico desde Williamson.
Carlos de Jesús Fábregas Rodado, Carlos Javier Carmona Campo

21 El Institucionalismo: Algunas Teorías que lo explican
Carlos de Jesús Fábregas Rodado, Yesid Antonio Ariza Osorio

35 El Emprendimiento en el marco de una Universidad Emprendedora
Carlos de Jesús Fábregas Rodado, Roberto Antonio Morales Espinoza

53 Caracterización de la cadena de suministro de los procesos de exportación de pulpa de mango Tommy Atkins: un emprendimiento de oportunidad
Isamar Gutiérrez Roa , Juan Guillermo Ospina Jaramillo, Blanca Yadira Arévalo Fajardo

73 La gestión del conocimiento y los nuevos emprendimientos en el caribe colombiano: caso la ciudad de santa marta en el departamento de Magdalena.
Carlos Javier Carmona Campo, Alex José Nader Reales, Carlos Jesús Fábregas Rodado

El trazado de un buen discurso permite regodearse en el conocimiento y la experiencia de quien lo propone, con ello quiero manifestar mi complacencia por la concesión que me otorga el profesor Carlos J. Fábregas Rodado de escribir el prólogo de su obra "El emprendimiento un enfoque desde el Institucionalismo: Casos".

Su obra, irrumpe como producto del proceso investigativo que el profesor Fábregas ha venido cultivando por largos años, fiel a sus líneas de trabajo con el juicio y el rigor que imprime en cada ritual creativo.

Este trabajo toma como base estructural la trama temática de la teoría del institucionalismo y su posterior aplicación como punta de lanza para la creación de ventajas competitivas; el emprendimiento como escenario de desarrollo del libre empresa y la gobernanza corporativa como garante vital de la supervivencia del emprendimiento.

Bajo el anterior enfoque, los capítulos que componen la obra que usted tiene a la mano, constituyen una trama coherente entre teoría y práctica, sin la mayor pretensión que generar contexto y aplicación en la complejidad de los mercados de hoy, en ello, cabe destacar que el profesor Fábregas acierta con este tejido de conocimientos, con una hermenéutica clara que hace digerible todo el texto.

En el primer capítulo el lector conocerá las bases teóricas y conceptuales de la gobernanza y a partir de un recorrido narrativo conocer los Mecanismos que la relacionan con la Teoría Institucional, bajo el enfoque de Williamson, quizá, su mayor y objetivo aportante.

El capítulo 2 también hace un acercamiento al institucionalismo, pero esta vez, sobre las propuestas teóricas que lo explican desde su desarrollo e impacto en componentes como, los costos de transacción, los derechos de propiedad, la organización del aprendizaje, la teoría de la Agencia y la Visión que se basa en los recursos para la creación de ventajas competitivas, autores como Senge, Coase, Foss y Foss, Eisenhart y Mahoney, entre otros, cobran protagonismo en la hermenéutica utilizada por el autor.

En el capítulo 3 irrumpe el tema del emprendimiento, en esta ocasión el profesor Fábregas lo contextualiza en el escenario de la Universidad, mostrando la base conceptual que configura las acciones pertinentes para construir un ecosistema emprendedor y de cómo propiciar la cultura del mismo, al tenor de todas las acciones que garantizan el impulso de la gestión empresarial. Por último, se presenta un acercamiento sobre creación y gestión de desarrollos empresariales

universitarios teniendo en cuenta las limitaciones recurrentes que afloran en la construcción de ese tejido.

En los dos siguientes capítulos, el autor recibe los aportes de los profesionales Carlos Carmona e Isamar Gutiérrez, quienes enriquecen la obra con estudio de casos que añaden valor desde lo experiencial. El primero de ellos, recoge la caracterización de los procesos realizados en las exportaciones de pulpa de mango Tommy Atkins en el municipio de Malambo. La secuencia narrativa de este acápite, parte desde la descripción de los procesos de cosecha, almacenamiento y negociación, hasta la distribución en el extranjero, las limitaciones y barreras de entrada que se tuvieron en Alemania, así como la amplia aceptación en mercados internacionales como Sudáfrica y Europa del Este.

Inteligente acierto por parte del autor, al dejar como cierre el tema de la gestión del conocimiento, para privilegiar el valor que tiene el capital humano para el desarrollo y crecimiento de la actividad emprendedora. Seguidamente, el texto señala cómo los nuevos emprendimientos en el Caribe colombiano, especialmente en la ciudad de Santa Marta, que han asumido como bandera la gestión del conocimiento, han mostrado crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Consumada esta presentación, dejó abierta la invitación a toda la comunidad académica a explorar esta valiosa obra, que aporta al desarrollo de la disciplina y de la actividad emprendedora, validando en este trabajo el esfuerzo ingente del autor y sus colaboradores, por haber llevado a buen puerto su aporte investigativo y disciplinar.

Ricardo Antonio Simancas Trujillo
Investigador Senior – Minciencias

La Gobernanza Corporativa y el Institucionalismo: Un Acercamiento Teórico desde Williamson

Carlos de Jesús Fábregas Rodado*
Carlos Javier Carmona Campo**

* Investigador, Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: cfabregas@coruniamericana.edu.co.
** Estudiante de PhD en Administración de la Universidad Nacional de Rosario-Argentina. Correo electrónico: carmonovich@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo, describe la conceptualización de los Mecanismos de la Gobernanza desde el enfoque de la Teoría Institucional. Para ello, se realiza un análisis de los procesos y las actividades que lo implementan a partir de la revisión literaria, en donde se explican cada una de estas actividades; asimismo, se presentan dos modelos de gobernanza corporativa desde la experiencia surcoreana. Como acercamiento teórico principal, se utilizará al economista Williamson (1989), donde señala que el problema de la teoría de agencia clásica es la separación de la propiedad y el control, y la teoría clásica de los costos de transacción, adopta una orientación contractiva eficiente a la organización económica. Sin embargo, existen diferencias importantes entre la teoría de la agencia y la teoría del costo de las transacciones: en la teoría de la agencia, el individuo es la unidad de análisis y, en teoría de los costos de transacción, la transacción es la unidad de análisis. La estructura de propiedad determina la estructura de gobierno, la estructura de gobierno determina la estructura de gestión y la estructura de gestión determina la estructura de la propiedad en circulación.

Palabras Claves: Gobernanza, Institucionalismo, Teoría de la Agencia, Gobernanza Corporativa.

Abstract

This paper describes the conceptualization of the Mechanisms of Governance from the perspective of Institutional Theory. To this end, an analysis of the processes and activities that implement it is carried out, based on the review of the literature describing each of these activities and in addition then presenting two models of corporate governance from the South Korean experience. As a main theoretical approach, the economist Williamson (1989) will be used, where he points out that the problem with classical agency theory is the separation of ownership and control, and the classical theory of transaction costs adopts an efficient contractionary orientation to economic organization. However, there are important differences between the theory of the agency and the theory of the cost of transactions: in the theory of the agency, the individual is the unit of analysis and, in theory of the transaction costs, the transaction is the unit of analysis. The ownership structure determines the governance structure, the governance structure determines the management structure and the management structure determines the structure of the property in circulation.

Keywords: Governance, Institutionalism, Theory of the Agency, Corporate Governance

Introducción

Las organizaciones e instituciones son un fenómeno común en el medio (Ayala, 2012; Parada, 2003). La familia, la escuela, los servicios públicos, las empresas, los sindicatos, equipos deportivos, asociaciones religiosas, y sociales, de entretenimiento y hasta los grupos de amigos, son organizaciones (Ayala, 2012).

Asimismo, las instituciones son restricciones diseñadas por el hombre para modelar la interacción humana, y son semejantes a las organizaciones, sin embargo, estas proveen una estructura para la interacción social. Ambas surgen de la acción humana y tienen como objetivo minimizar los costos derivados del intercambio (Ayala, 2012, p.282).

Por su parte Hodgson (1998) indica que las organizaciones se han estudiado desde muchos enfoques y disciplinas con resultados diferentes en cada caso. En economía se ha estudiado desde las fallas del mercado, hasta el concepto de racionalidad y maximización.

La organización económica establece el ámbito donde se realizan intercambios que son limitados por las instituciones existentes. Es así, que en la economía neoinstitucional, las organizaciones coordinan las habilidades y recursos que poseen los individuos, para desarrollar estrategias cooperativas que requiere el intercambio, regido por una serie de reglas llamadas estructuras de gobernación, reguladoras de las relaciones en las organizaciones (Ayala, 2012).

En términos generales, Ayala (2012) también indica que existe disponibilidad por parte de los individuos para desarrollar estrategias cooperativas que respeten las reglas y la gobernación de quienes actúan como reguladores de las relación intra y extra organizacional; estas organizaciones, han dado paso por su tamaño y complejidad a la corporación moderna; organizaciones que han dejado de ser maneras legales de hacer empresa, a través de los cuales se pueden llevar a cabo las transacciones comerciales privadas del individuo y, de hecho, se han convertido tanto en un método de tenencia de la propiedad como en un medio para organizar la vida económica (Berle y Means, 1932).

La corporación privada ha dado paso de una forma esencialmente diferente a la corporación cuasi pública, como un instituto en el cual, en gran

medida, la separación de la propiedad y el control ha tenido lugar a través de la multiplicación de los propietarios.

Al respecto, Berle y Means (1932) argumentan que la separación de la propiedad y el control, produce una condición en la que los intereses de los propietarios y gerentes pueden ir en contravía, y con frecuencia lo hacen; es así, como desaparecen muchos de los controles que anteriormente se usaban para limitar el uso de dicho poder discrecional. El control físico sobre los instrumentos de producción ha sido entregado cada vez más a grupos centralizados que administran la propiedad. La separación de la propiedad y el control es sustancial, el control puede ser ejercido por directores o gerentes titulares, que pueden emplear la maquinaria para convertirse en un cuerpo que se perpetúa a sí mismo, aunque como grupo, solo poseen una pequeña fracción de las acciones en circulación.

En efecto, la propiedad de la riqueza sin un control, y un control apreciable de la riqueza sin una propiedad, parece ser el resultado lógico del desarrollo corporativo. El surgimiento de la corporación moderna, ha traído una concentración de poder económico que puede competir en términos iguales con el estado moderno: poder económico versus poder político (Berle y Means, 1932).

Fundamentos Teóricos

La Gobernanza Corporativa

Anderson, Melanson y Maly (2007) plantean que dentro de la organización interna debe considerarse la relación entre el principal y el agente. Esta relación la analizan desde la Teoría de la Agencia. La teoría de la agencia es un enfoque influyente para el estudio del gobierno corporativo en la gestión estratégica.

El problema de la agencia surge de los principios básicos de la teoría económica, en donde los individuos trabajan de forma egoísta, se espera a que los gerentes actúen en su propio beneficio, y todo ello, pueda tener divergencia con los intereses de los accionistas.

Para una mejor explicación, se puede señalar que el primer problema

surge cuando hay una mezcla de los deseos o metas del principal y el conflicto con el agente, ya que esto hace que se torne difícil o caro para el director verificar lo que el agente está eventualmente haciendo. El problema radica, cuando el principal no puede verificar que el agente se ha comportado adecuadamente.

El segundo es el problema del riesgo, intercambio que se produce cuando el director y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo, convirtiéndo este en el problema principal, ya que el agente puede elegir otras acciones, debido a las distintas preferencias por los riesgos. A causa de que la unidad de análisis es el contrato que rige la relación entre el principal y el agente, el enfoque de la teoría se basa en determinar el contrato más eficiente y la relación principal del agente que administra presunciones acerca de: las personas (por ejemplo, el interés propio, racionalidad limitada, la aversión al riesgo), las organizaciones (por ejemplo, los conflictos entre los miembros), y la información, por ejemplo: la información es una mercancía que se puede comprar (Eisenhardt, 1989).

Por su parte Williamson (1989) establece la siguiente pregunta "¿A qué se debe la existencia de las organizaciones?, para responder, intenta combinar mediciones del mercado con variables que se relacionan con la estructura interna de las organizaciones" (p. 301). Al respecto, explica que el estudio de la organización moderna empresarial llamada también corporación moderna, debe ir más allá de la integración vertical, con el fin de abordar y explicar consistentemente los aspectos de la organización de la actividad económica.

Asimismo, indica que la corporación moderna debe entenderse principalmente como el producto de una serie de innovaciones organizativas, las cuales han tenido el propósito y el efecto de economizar los costos de transacción. En referencia a ello, plantea dos problemas importantes: ¿cuáles necesidades de la gobernación se satisfacen mediante la creación de una junta de directores?, y ¿cuáles son las consecuencias de la representación amplia de todos los interesados en la junta de directores? (Williamson, 1989).

Por otra parte, dicho autor justifica que la junta de directores debe considerarse primordialmente como una salvaguarda de estructuras de la gobernación entre la empresa y los propietarios del capital social, y secundariamente como una salvaguarda de la relación contractual entre la empresa y sus administradores (Williamson, 1989, p.301).

Sin embargo, Williamson (1989) señala que la dificultad surge en la

contratación con los administradores desde el control de la corporación, en lugar de ser agentes responsables para los accionistas. Los administradores operan la empresa tomando muy en cuenta sus propios intereses.

En este sentido, Roe (2008) se refiere a gobernabilidad corporativa, a las relaciones en el top de la firma: la junta directiva, los gerentes seniors y los accionistas. Además, Roe (2008) indica que las instituciones en general responden a dos problemas distintos, uno de gobernanza vertical (entre accionistas y gerentes) y otro de gobernanza horizontal (entre un accionista cercano, controlador y accionistas distantes). Algunas instituciones manejan bien el gobierno corporativo vertical, pero tienen un desempeño menos favorable con la gobernanza horizontal. Las instituciones interactúan como complementos y sustitutos, y muchas pueden considerarse desarrolladas a partir de una "primitiva" ley contractual.

Resultados de la Revisión

Los Mecanismos de la Gobernanza Corporativa desde Williamson

¿Cuáles son los mecanismos de la gobernanza corporativa?

Williamson (1989) desarrolló el argumento de que muchos rompecabezas de la organización económica se basan en un examen del mecanismo de la gobernanza ex post. También, apela a la ley (especialmente al derecho contractual) y organizacional, que en general se considera que incluye sociología de la teoría de la organización y la ciencia política, así como economía y competencia, cuyo propósito principal es economizar en los costos de transacción y con el efecto dado, establecer las formas contractuales no estandarizadas.

La identificación, explicación y mitigación de riesgos contractuales son fundamentales para los análisis de costos de transacción. La acción analítica reside en los detalles de transacción y gobierno. En esta medida, Williamson (1989) propone una estructura lógica de organización, en la que la alineación de las transacciones con las estructuras de gobierno es la fuente de implicaciones refutables. Los contratos creíbles de contratación y la mitigación de riesgos contractuales ocupan un lugar destacado en los análisis, afirmando el entorno institucional (leyes, política, etc.); de

manera que sea pertinente para la organización industrial y mucho más, así como la historia económica, los sistemas económicos comparativos, la economía laboral, la estrategia empresarial, las empresas multinacionales, la financiación corporativa, y la teoría organizacional (Scott, 1995).

Por otro lado, Williamson (1989) señala que el segundo nivel más micro analítico en el que funciona la economía institucional es el nivel de las instituciones de gobierno, rama donde el presente autor se ocupa principalmente, dentro de estas instituciones de gobierno se encuentran (mercados, híbridos, jerarquías, entre otros.). El marco de las instituciones de gobernanza toma principalmente el entorno institucional como dado. Las instituciones fuera del gobierno operan a nivel de transacciones individuales, mientras que el entorno institucional, se ocupa más de los niveles compuestos de actividad. Cabe resaltar, que ambos operan de manera diferente con respecto a la intencionalidad, aunque tanto el entorno institucional como el gobierno corporativo tienen principios evolutivos, y además las ramificaciones de cada uno son diferentes.

Las inmensas dificultades de cambiar el entorno institucional para promover los resultados económicos en conjunto ayudan a explicar la conclusión de North (1991) quien expresa que "la historia económica es abrumadoramente una historia de economías que fracasaron". Respecto a la teoría de los costos de transacción, North (1991) contempla el éxito al hablar del entorno institucional, dado que los agentes económicos alinean las transacciones con las estructuras de gobernanza para lograr resultados económicos.

Esta predicción no solo es una fuente de numerosas implicaciones refutables, sino que los corroboran en gran parte el problema clásico de la teoría de agencia es la separación de propiedad y control, y el problema clásico de costo de transacción es la integración vertical. Tanto la teoría de la agencia como la teoría de los costos de transacción adoptan una orientación contractiva eficiente para la organización económica. Sin embargo, existen diferencias importantes en teoría de los costos de transacción.

En la teoría de agencia, el individuo es la unidad de análisis y en la teoría de los costos de transacción la transacción es la unidad de análisis. Los costos de agencia se centran en los costos ex ante. Los costos de transacción enfatizan los costos de exposición, hay un centralismo legal como la asunción de la

teoría de la agencia y un supuesto de orden privado en la teoría del costo de transacción (Williamson, 1989).

¿Cómo funcionan las estructuras en el mecanismo de gobernanza corporativa??

Williamson (1989) se pregunta ¿cuáles necesidades de la gobernación se satisfacen mediante la creación de una junta de directores? ¿Cuáles son las consecuencias de la representación amplia de todos los" interesados" en la junta de directores?

La contratación de los administradores.

Para Williamson (1989) los administradores en lugar de ser agentes responsables ante los accionistas operan la empresa tomando muy en cuenta sus propios intereses ¿Cuáles son los atributos del contrato celebrado entre los administradores y la corporación y cuáles debería tener? Los contratos de los administradores tienden a forjarse individualmente y no en forma colectiva y no están sujetos al escrutinio público. Williamson (1989) afirma que las protecciones o los procedimientos utilizados por un administrador agraviado no suelen organizarse formalmente y su estudio resulta más fácil por esa razón.

El trato de la empresa y sus administradores como entidades contractuales separadas resulta progresivamente más difícil a medida que se revisan estratos más altos de la administración. Un ejemplo que ilustra lo anterior lo propone Williamson (1989) en donde indica que no existe un comité de compensación independientemente el contrato existente entre la empresa y el administrador se complica por el hecho de que los administradores redactan aparentemente sus propios contratos con una mano y los firman con la otra.

Para atenuar el conflicto Williamson (1989) plantea unos esquemas de compensación. Argumenta que tanto la empresa como sus administradores deben reconocer los méritos de la elaboración de paquetes de compensación que disuaden los despidos apresurados y las renuncias indeseadas. Exigir a las empresas el pago de indemnizaciones a los despidos y a los administradores sacrificar sus derechos no establecidos por la ley en caso de renuncia puede servir para salvaguardar algunos activos específicos.

Participación en el directorio

Williamson (1989) parte del siguiente supuesto: ¿podrá mejorar la empresa incluyendo a los administradores en el directorio? Este planteamiento presume que la función central del directorio es la salvaguarda de los intereses de los accionistas. Williamson (1989) explica que esta concepción del directorio ha sido descrita por otros autores como el modelo de monitoreo algunos autores como Andrews (citado por Williamson, 1989) afirma que el modelo de monitoreo es simplista, exageradamente formal y contraproducente.

Williamson (1989) describe que a medida que los administradores disfrutan de enormes ventajas informativas gracias a su posición de tiempo completo y su conocimiento interno, el directorio participante se convierte fácilmente en su instrumento. El rechazo del modelo participativo a favor de un modelo de control de la clase de ratificación de decisiones de monitoreo no implica que debiera excluirse a los administradores. Williamson (1989) también afirma que mientras no se trastorne la relación de control básico del directorio de la corporación la participación de los administradores en el directorio provee tres beneficios:

1. Permite que el directorio observe y evalúe el proceso de toma de decisiones y sus resultados.

2. El directorio debe hacer elecciones entre propuestas de inversión alternativa.

3. La participación de los administradores puede ayudar a salvaguardar la relación de empleo entre los administradores y la empresa lo que constituye una función importante en vista de la insuficiencia de los procedimientos formales existentes para la atención de las quejas.

La Centralidad de los administradores

Lo analizado con anterioridad deja claro que los administradores están implicados en los contratos, mantienen la "ficción" argumentado por Williamson (1989) de que todos los contratos se celebran con una entidad legal. La centralidad de los administradores los distingue de todos los demás grupos de intereses.

El punto principal es que gracias a su situación estratégica los administradores pueden seleccionar, digerir, distorsionar y manipular la información en forma favorable. Si hay incentivos de alta potencia los administradores participan activamente cuando se obtengan resultados favorables y evidentemente resultaron castigados cuando la situación sea adversa. Williamson (1989) argumenta que los trabajadores como activos específicos estos pueden ser vulnerables a las peticiones de apoyo para salvar así su empleo.

Las consecuencias de la adversidad serán soportadas entonces por los trabajadores y no por los administradores de modo que el conjunto de contratos resultantes colocaría a los administradores en una postura de "si cae Águila gano yo; si cae sol pierdes tu".

De acuerdo a Berle & Means (1932) y Williamson (1989) el resultado es más probable en la medida que: (i) Los contratos laborales sean de largo plazo; (ii) Los activos humanos sean más específicos de la empresa; (iii) Se crea que los administradores son más oportunistas. Sin embargo, cuando los incentivos de los administradores son más potentes es evidente que se requieren mayores precauciones. En tales circunstancias puede justificarse la insistencia en la revelación contractual y las reformas de los contratos para eliminar las inconsistencias estratégicas entre fases contractuales sucesivas.

Discusión

La discreción Administrativa y la forma de la organización

Williamson (1989) sostiene que la discreción administrativa puede asumir muchas formas sutiles. Algunos administradores individuales pueden operar persiguiendo metas secundarias opuestas a los propósitos de la corporación: pueden hacer manipulaciones en provecho propio. Además, afirma que disminuir la discreción administrativa no implica su eliminación, aunque en un grado reducido es de esperarse que la discreción administrativa sobreviva a tales efectos directos. Sin embargo, los cambios ocurridos en la organización interna han aliviado ciertas preocupaciones legítimas por la discreción administrativa.

Williamson (1989) argumenta que cuando se caracteriza la corporación

como una función de producción y no como estructura de gobernación se pasan por alto tales consecuencias. Así se subestima la vitalidad de la corporación moderna y su importancia como una institución moderna del capitalismo.

Algunos Sistemas de Gobierno Corporativos en el mundo

Choi (2011) explica que el Sistema Anglosajón como el sistema de gobierno de las empresas del Reino Unido y los Estados Unidos son corporaciones basadas en la idea capitalista y que los propietarios de unas empresas son los accionistas y que ellos están a cargo de ellas y la controlan participando en sus actividades operativas.

Describe al Sistema Alemán sobre el funcionamiento del Consejo de Administración al servicio de los intereses de los participantes en la empresa en forma más amplia es decir no solo para los accionistas como ocurre en el sistema anglosajón, sino la participación de accionistas, trabajadores, bancos o en términos generales shareholders and stakeholders (Choi, 2011).

Choi (2011) describe al sistema coreano con la excepción de que las empresas en Corea son tan grandes y la parte de participación individual es muy pequeña y afirma: "bien dispersos que no existen acciones dominantes de titulares que pueden ejercer alguna influencia en la junta y la gerencia".

Concluye que el sistema de gobierno corporativo coreano es, básicamente, el anglosajón, aunque las consideraciones implícitas de los actores se encuentran entre las antiguas empresas estatales en algunos sectores industriales. Tal implícito de consideraciones de las partes

interesadas, en la forma de participación del gobierno no oficial, acercándose más al sistema alemán. A partir de este análisis en términos generales propone un Sistema Circulatorio de Actividades Empresariales que se muestran en la siguiente Figura 1:

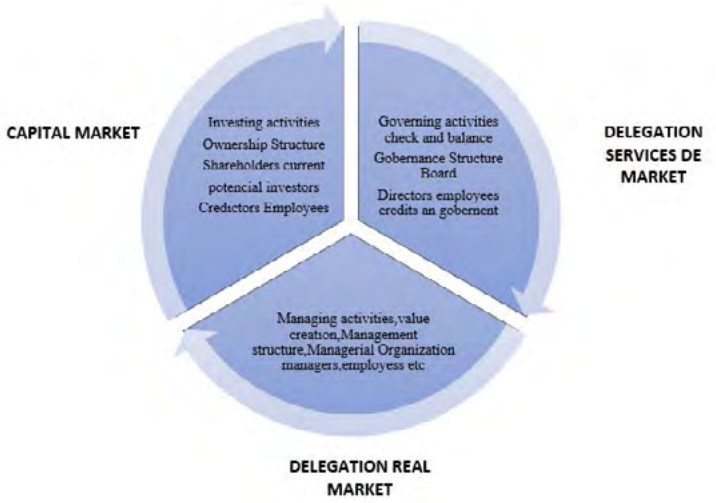

Figura 1. Sistema Circulatorio de Actividades Empresariales.
Fuente: Choi (2011).

Conclusiones

Williamson (1989) señala que el problema de la teoría de agencia clásica es la separación de la propiedad y el control, y la teoría clásica de los costos de transacción adopta una orientación contractiva eficiente a la organización económica. Sin embargo, existen diferencias importantes entre la teoría de la agencia y la teoría del costo de las transacciones:

En la teoría de la agencia, el individuo es la unidad de análisis y, en teoría de los costos de transacción, la transacción es la unidad de análisis. La estructura de propiedad determina la estructura de gobierno, la estructura de gobierno determina la estructura de gestión y la estructura de gestión determina la estructura de la propiedad en circulación.

En términos generales se puede concluir que:

1. La función principal de los propietarios es evaluar e invertir, la función principal de la estructura de gobierno es controlar y equilibrar y la función principal de la estructura de gestión es la creación de valor. Estas funciones están conectadas entre sí de manera complementaria.

2. La estructura de propiedad es determinada principalmente a los mercados de capital, la estructura de gobierno requiere los mercados de

servicios diversos, y la estructura de gestión opera para crear valor en los mercados reales. Por lo tanto, el mercado de capitales es el primer lugar donde se determina la estructura de propiedad.

3. Para encontrar y nombrar profesionales adecuados la junta podría utilizar servicios profesionales, tales como la contratación de información, etc.

4. La junta puede llevar a cabo actividades de gobierno, puede contratar varios servicios profesionales tales como legales, contables, de información y estratégica servicios de consultoría para la construcción y operación de la estructura de gobierno.

5. La estructura de gestión, compuesta por gerentes, empleados, contratistas, etc, opera para producir y comercializar productos y servicios en el mundo del mercado real. Es decir, la estructura de gestión opera para crear valor para los clientes, proporcionándoles productos y servicios en el mercado real.

6. El valor y la creación en el mercado real es esencial para la creación de valor para los inversores y las partes interesadas y es evaluado principalmente a través del mercado de capitales. Estos tres mercados son una infraestructura que facilita la formación y el funcionamiento de las tres estructuras que rodean la empresa.

Referencias

Anderson, D. W., Melanson, S. J., & Maly, J. (2007). The evolution of corporate governance: power redistribution brings boards to life. *Journal Compilation, 15*(5), 780-795.

Ayala, J. E. (2012). Organización Económica. En J. E. Ayala, *Instituciones y Economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico* (pp. 282-313). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.

Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and private corporation.* New York, Estados Unidos: Mcmillan.

Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review, 14,* 57-74.

Hodgson, G. M. (1998). The Approach of Institutional Economics. *Journal of Economic Literature,* XXXVI, 166-192.

North, D. C. (1991). "Institutions". *The Journal of Economic Perspectives, 5*(1), 97-112.

Parada, J. (2003). Economía Institucional Original y Nueva Economía Institucional. *Revista de Economía Institucional, 8,* 92-116. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Roe, M. J. (2008). The Institutions of Corporate Governance. En C. Menard & M. M. Shirley, *Hand book of new institutional economics* (pp. 371-397). Berlín, Alemania: Library of congress.

Scott, K. H. (1995). *Corporate Governance.* Cambridge, Reino Unido; Blackwell.

Choi, S. (2011). Towards an operational model of corporate governance. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development, 1*0(2), 165–179. doi: 10.1386/tmsd.10.2.165_1

Williamson, O. E. (1989). La Corporación Moderna. En O. E. Williamson, *Las instituciones Económicas del capitalismo* (pp. 277-300). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.

El Institucionalismo: Algunas Teorías que lo explican

Carlos de Jesús Fábregas Rodado*
Yesid Antonio Ariza Osorio**

* Investigador, Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: cfabregas@coruniamericana.edu.co.
**

Resumen

El propósito de este capítulo es presentar algunas teorías que explican al institucionalismo desde su desarrollo e impacto como la teoría de los costos de transacción, los derechos de propiedad, la organización del aprendizaje, la teoría de la Agencia y la Visión basada en recursos para la creación de ventajas competitivas. Las premisas básicas de la teoría de Coase (1992) en la Teoría de los Costos de Transacción, Foss y Foss (2005), Eisenhart (2005) en la Teoria de la agencia, Senge (2006) en la Organización de aprendizaje, Penrose (1959), Mahoney (2005) y Peteraf (1993) en la visión basadas en recursos y Teece (1986) en Capacidades Dinámicas.

Palabras Claves: Costos de transacción, Teoría de la agencia, Organización de aprendizajes, Visión basadas en recursos, Capacidades dinámicas.

Abstract

The purpose of this chapter is to present some theories that explain institutionalism from the development and impact of the theory of transaction costs, property rights, the organization of learning, the theory of the Agency and the Vision Based on Resources for the creation of competitive advantages. The basic premises of the Coase theory (1992) in the theory of transaction costs, Foss y Foss (2005), Eisenhardt (2005) in the Theory of the Agency, Senge (2006) in the learning organization, Penrose (1959), Mahoney (2005) and Peteraf (1993) in Vision based on resources and dynamic capabilities Teece (1986).

Key Words: Transaction Costs, Agency Theory, Organization of Lessons Based on Resources, Dynamic Capabilities.

Introducción

Este capítulo plantea la teoría del comportamiento organizacional-administrativo a la luz del enfoque de las ciencias del comportamiento, alejándose de las premisas normativas de las teorías como la Teoría clásica de las relaciones humanas y la Teoría de la Burocracia, tomando posiciones explicativas y descriptivas desde el estudio del funcionamiento y la dinámica de las organizaciones y de cómo los individuos y grupos se comportan entre ellos (Cyert & March citados por Browning, 1966).

Muy enlazado aparece la teoría de Recursos y Capacidades en el enfoque de la relación del rendimiento en el comportamiento organizacional de los individuos y el rasgo distintivo de las organizaciones, como las capacidades dinámicas de crear y adquirir riqueza aplicado para las empresas y organizaciones del orden privado, que operan en contextos de volátiles y rápidos cambio tecnológico (Teece, 1986; Bravo, 2009).

Asociado a esta dos teorías y bajo el supuesto de que podemos articular desde la mirada de Senge (2006) en donde enfatiza que la organización aprende sólo a través de individuos y sin ellos no hay aprendizaje organizacional, lo que permite dar paso en el análisis del campo de la gestión estratégica y de cómo las organizaciones logran y sostienen una ventaja competitiva bajo los supuestos de la teoría de los Costos de Transacción, la Teoría de la Agencia, La Teoría de los Derechos de Propiedad, la teoría de la Visión Basada en Recursos (RVB) y la Teoría de las Capacidades Dinámicas. Junto a ellos se presenta el análisis económico de un modelo de la Ventaja Competitiva de Peteraf (1993) en donde se describe el comportamiento de la empresa en determinados negocios y estrategias enmarcado desde la Teoría de la Visión Basada en Recursos y sus Capacidades Dinámicas.

Por último, se explica cómo la Teoría de los Recursos y Capacidades, los Costos de Transacción y la Teoría de los Derechos de Propiedad respaldan la Visión Basada en Recursos. En ella se explica cómo los costos de transacción crean oportunidades de valor y apropiación. Se explica que los recursos se conceptualizan como conjuntos de derechos de propiedad donde la propiedad de los derechos están sujetos a capturar potenciales negocios y por lo tanto requieren protección.

Fundamentos Teóricos

Visión Basada en Recursos (RVB) y Capacidades Dinámicas.

Se presenta aquí el análisis económico del Modelo de Ventaja competitiva por Peteraf (1993) en ella se describe el comportamiento de la empresa en determinados negocios y estrategias teniendo en cuenta la teoría basada en recursos y la teoría de las capacidades dinámicas. ¿Cuáles son los las piedras angulares de la ventaja competitiva?

Una vista desde el análisis económico

El trabajo pionero de Penrose (1959) relaciona la rentabilidad de la organización a la distinción de sus recursos y a la dificultad de ser imitados y que le pertenece. La organización tiene un conjunto de recursos que son idénticos, inherentes y difícil de transferir, posición para extraer algunos valores del conjunto de recursos. Según Peteraf (1993) el modelo de ventaja competitiva sería el siguiente, tal como se indica en la Figura 1:

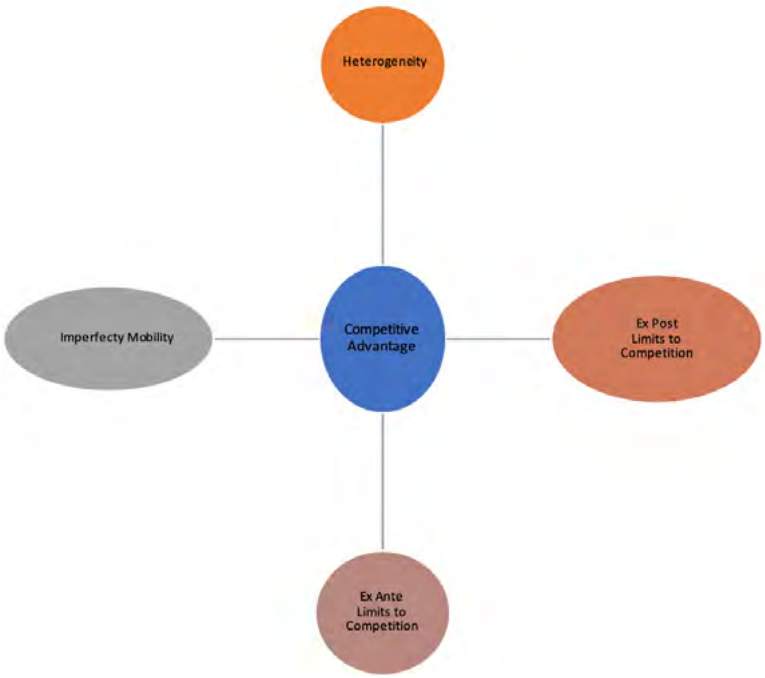

Figura 2. Modelo de ventaja competitiva.
Fuente: Tomado de Peteraf (1993).

¿Cómo se interpreta la heterogeneidad? Las organizaciones poseen un conjunto de recursos totalmente diferentes y disímiles. Peteraf (1993) expresa que la heterogeneidad implica que las empresas con capacidades diferentes pueden competir en el mercado al menos en el punto de equilibrio. Las empresas con recursos marginales sólo pueden esperar romper el equilibrio. Las empresas con recursos superiores ganarán rentas.

En teoría, Peteraf (1993) afirma que las empresas con recursos superiores tienen costos promedio más bajos que otras empresas. Estas empresas tienen una curva de oferta tal que a corto plazo no se puede incrementar la producción rápidamente a pesar de qué tan altos los precios pueden ser. Este análisis de acuerdo con los altos precios induce a otras empresas menos eficientes a ingresar a la industria.

¿Cómo son interpretados los límites ex post de la competencia? Peteraf (1993) explica que la competencia ex post hace que la curva de oferta de la industria sea más elástica y que erosiona las rentas ricardianas. La competencia ex post también erosiona las rentas de monopolio, aumentando la producción o haciendo que las curvas de demanda individuales sean más elásticas. ¿La movilidad imperfecta se interpreta? los recursos estratégicos son inherentemente difíciles de transferir. Ex ante límites a la competencia.

De acuerdo a Barney (citado por Peteraf, 1993) se argumenta que el desempeño económico de las empresas depende no solo de los beneficios de sus estrategias, sino también del costo de implementación de esas estrategias. Sin imperfecciones en los mercados de factores estratégicos, donde se adquieren los recursos necesarios para implementar estrategias, las empresas solo pueden esperar rendimientos normales.

En resumen, se deben cumplir cuatro condiciones para que una empresa goce de rendimientos superiores a los normales:

1. Heterogeneidad

2. Límites ex post de la competencia

3. Movilidad

4. Límites ex ante de la competencia

El acervo de recursos de una organización que le dan una ventaja competitiva debe mostrar los siguientes atributos:

1. Generar valor: el conjunto de recursos debe contribuir de alguna manera para dar valor a la organización, esta contribución no necesariamente debe ser verificable cuantitativamente.

2. Raros: lo que se define como el mínimo para aportar recursos a la competencia perfecta.

3. No reemplazable: debe tener un carácter único y no hay otra alternativa que poder proporcionar el mismo valor.

4. Durable: está relacionado con la inimitabilidad refleja una combinación de Unidades.

Teoría de la agencia

Otra teoría que se la interrelaciona es la Teoría de la Agencia: una evaluación y revisión de Eisenhardt (1989) de la Universidad de Stanford, concluyó que la teoría de la agencia es una parte de la teoría de la organización. Las ideas de la teoría de la agencia sobre el riesgo es el resultado de la incertidumbre de los sistemas, los incentivos y la información son contribuciones novedosas al pensamiento organizacional y la evidencia empírica apoya la teoría, especialmente cuando se combina con perspectivas teóricas.

Reflexiones sobre la teoría de la agencia

La teoría de la agencia está dirigida a la relación de representación de las partes, en la que uno (el principal) delega a otro trabajo (el agente), el autor plantea dos posiciones extremas en el análisis de la teoría de la agencia.

Jensen y Meckling (Citados por Eisenhardt, 1989) plantean el problema que surge cuando (i) los deseos o metas principales están en conflicto con su agente y (ii) lo difícil y costoso para un director verifica lo que el agente finalmente está haciendo. El problema aquí es que el principal no puede verificar que el agente se haya comportado adecuadamente. El segundo es que el problema del riesgo de cambio ocurre cuando el principal y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo. El problema aquí es que las acciones del principal y del agente pueden preferir diferentes debido a las diferentes

preferencias de riesgo. Debido a que la unidad de análisis es el contrato que rige la relación entre el principal y el agente, el enfoque de la teoría es determinar el contrato más efectivo.

El otro argumento en la discusión es que la teoría aborda el problema sin claridad, sin consecuencias comprobables, y es peligroso (Perrow, citado por Mahoney, 2005). Sin embargo, el autor considera que la teoría de la agencia proporciona una perspectiva única empíricamente verificable y problemas reales en el esfuerzo cooperativo.

De una sola mano para extraer valor es el desarrollo de capacidades dinámicas están definidos como la habilidad de la organización integrar, construir y reconfigurar en su interior y en lo externo competencias en ambientes de rápido crecimiento, reflejando la capacidad de la organización de conseguir nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva para la dependencia de cierto y posiciones en el mercado (Barton, citado por Bravo, 2009).

Las capacidades dinámicas como marco de referencia analizan el origen y métodos de creación y captura aplicados por compañías privadas operando en ambientes de rápido cambio tecnológico (Teece, 1986; Bravo, 2009). El objeto clave en el contexto de la gestión estratégica es de las organizaciones logran y sostienen una ventaja competitiva. Bravo (2009) reconoce que Teece (1986) en su artículo Capacidades dinámicas y Gestión estratégica que esta está llena de teoría al análisis de las estrategias y las organizaciones y la de mantener y salvaguardar la existente ventaja competitiva, pero esta teoría es menos desarrollada al análisis con respecto al apoyo en entendimiento cómo y porqué algunos las organizaciones construyen ventaja competitiva en regímenes de cambio rápido. Conforme lo afirma Bravo (2009) el acercamiento es particularmente relevante en el mundo de Schumpeteriano basado en la innovación, competencia, y la destrucción creativa de los poderes existentes. Según Bravo (2009) las premisas básicas presentando el camino final es desplegar organizaciones de aprendizaje desde la teoría de comportamiento organizacional y recursos organizacionales sobre el enfoque de las capacidades dinámicas. Cabe señalar que estas organizaciones rompen con las rígidas estructuras de liderazgo y en su lugar por lo porque permite mayor flexibilidad y capacidad para aprender, adaptarse y cambiar.

En cuanto a las conclusiones del autor, quien sugiere que la investigación futura es empírica, afirma estar realizando un estudio exhaustivo de la

organización de aprendizaje verificando las afirmaciones teóricas como una de las esferas competitivas, para las grandes aspiraciones futuristas, estratégicas, adaptables y flexibles para el cambio lo que alentara la experimentación y que oportunidades para crecer y aprender. En resumen, una organización es como una vida viva, capaz de ser modificable y se puede adaptar y resistir. Esta capacidad permite la llamada inteligencia y la sostenibilidad y el desarrollo.

Organización de aprendizaje

Una organización de aprendizaje es una organización que tiene grandes aspiraciones de competir en el mercado en condiciones de competencia imperfecta (Senge, 2006). Debe existir una visión sistémica en la organización para que los miembros puedan ver más allá del presente. Este factor es común con otros autores que, de otro modo, llamaba Senge (2006) la visión compartida. Todos los autores están convencidos de que para que ocurra el aprendizaje organizativo en una institución, lo primero que deben aprender es el recurso humano a través del flujo de información (Akhtar & Khan, 2011).

Según Senge (2006) las organizaciones que aprenden solo lo hacen es través de los individuos y sin ellos no hay aprendizaje organizacional. El aprendizaje ocurre cuando las personas comparten su aprendizaje y traducen este conocimiento en acciones y rutinas en la organización, la organización facilitará la difusión del conocimiento y comunicación abierta a lo largo de toda la ella.

Más los autores confían en aprendizaje en recursos humanos porque de este aprendizaje son creados por líderes que toman sus decisiones. Senge (2006) explica el líder de una organización de aprendizaje es una persona especial que proporciona dirección, tomando decisiones claves e impulsa los individuos, líderes y gerentes están apoyando el aprendizaje y desarrollo de individuos y equipos proporcionando recursos para lograr el objetivo de una organización.

Una organización de aprendizaje futurista proactiva, estratégica, abierta, innovadora, creativa, competitiva. Y adaptable a los cambios. Mientras que cada autor tiene una visión, concepto u opinión sobre los factores que conlleva al aprendizaje organizacional, todo apunta a buscar que el aprendizaje como vehículo mantenga la organización viva y por ende el éxito. Las características básicas e importante para el desarrollo de aprendizaje organizacional son: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, pensamiento

sistémico, liderazgo, conocimiento y fluidez en la información.

Costos de transacción y derechos de propiedad

El concepto de costos de transacción se ha convertido en un elemento clave en la teoría económica moderna. Coase (1992) fue el primero en llamar la atención sobre este tipo de costos en un artículo llamado "Teorema de Coase" donde establece que, si no hay costos de transacción, la asignación de recursos siempre sería la más efectiva, independientemente de la distribución de los derechos de propiedad. En teoría económica se entiende la libertad de elección o la capacidad de los derechos de propiedad para tomar una decisión con respecto a un bien o servicio. Los costos de transacción se pueden definir como "los costos de transferir los derechos de propiedad" o, más sutilmente, como "los costos de establecer y mantener los derechos de propiedad". Los costos de transacción crean oportunidades de valor y propiedad, los recursos se consideran derechos de propiedad los conjuntos de derechos de propiedad están sujetos a capturar su potencial y, por lo tanto, necesitan protección. Foss y Foss (2005) explica que la captura y la protección son actividades costosas que disminuyen directa e indirectamente el valor relativo al valor máximo que se debe alcanzar si los costos de transacción son cero. Por lo tanto, los costos de transacción, junto con las condiciones de escasez, demanda, sostenibilidad imitable y la influencia de los recursos tienen incentivos para crear valor al reducir las ineficiencias, considerando que esa reducción también es costosa y siempre que puedan apropiarse de una parte suficiente del valor. creado. Foss y Foss (2005) explican que las ineficiencias adoptan diversas formas, incluidos los precios y la protección de los atributos de los recursos. Consideraron principalmente estudiar cómo los fundamentos de los costos de transacción y los derechos de propiedad refinan los recursos de conocimiento y generan creación de valor y ventajas competitivas que favorecen la propiedad en la organización.

Al ser el concepto de derechos de propiedad estrechamente relacionado con los costos de transacción, se puede ampliar la conceptualización de los costos de transacción al definirlos como costos económicos asociados con la transferencia, captura y protección de derechos. Para Barzel (1997) cuando los costos de transacción son positivos, los derechos a los recursos no pueden delinear perfectamente. Argumentan que el modelo de derechos de propiedad, los costos de transacción pueden conducir a una mejor comprensión de la distribución de los recursos y la interacción con la organización económica de la empresa. Las investigaciones económicas realizadas suponen que los

costos de transacción son cero y que todos los derechos de propiedad están perfectamente delineados y no pueden hacer frente a una amplia gama de aplicaciones y servicios públicos.

La teoría de los costos de transacción y los derechos de propiedad puede generar una mejor comprensión de la distribución de los recursos y la interacción con la organización económica de la empresa, lo que permite explicar la visión de la organización basada en recursos y capacidades dinámicas. Los trabajos pioneros como los de Penrose (1959) se refieren al desempeño de la organización en sus características distintivas y difíciles de imitar, esto tiene recursos. La organización tiene un conjunto de recursos que son idénticos, inherentes y difíciles de transferir.

El conjunto de recursos de una organización que proporciona ventajas competitivas debe tener los siguientes atributos:

- Presentado como raro: el mínimo se define para proporcionar recursos a la competencia perfecta.

- No reemplazable: debe tener un carácter único y no hay otra alternativa que poder proporcionar el mismo valor.

- Duradero: está relacionado y refleja una combinación inimitable de unidades.

- Objeto de valor: el conjunto de recursos debe contribuir de alguna manera para dar valor a la organización, esta contribución no necesariamente debe ser cuantitativa y verificable. Una forma de extraer valor es el desarrollo de capacidades dinámicas definidas como la capacidad de la organización para construir y reconfigurar la experiencia externa integrada en entornos cambiantes, lo que refleja la capacidad de la organización para lograr ventajas competitivas de formas nuevas e innovadoras.

El marco de capacidades dinámicas analiza el origen y los métodos de creación de riqueza y la captura por parte de empresas privadas que operan en entornos de rápido cambio tecnológico (Teece, 1986; Bravo, 2009). El tema clave en el campo de la gestión estratégica de las organizaciones es mostrar para lograr y mantener una ventaja competitiva. Bravo (2009) reconoce en su artículo "Capacidades dinámicas y gestión estratégica" que la

teoría estratégica está llena de análisis de estrategias organizacionales para mantener y salvaguardar la competitividad existente, en este orden de ideas de las estrategias utilizadas por la organización como parte de sus capacidades dinámicas es la diferenciación, también conocida como diferenciación del producto, que es una característica que tiene un producto o servicio que lo hace diferente y lo distingue de otros productos competitivos. .

La idea de ofrecer una diferenciación es ofrecer un producto único y original, para distinguirlo de la competencia, y esa es la razón por la que los consumidores prefieren la firma antes que nosotros. Ofrecer una diferenciación a menudo se ve como una estrategia alternativa; sin embargo, hoy en día, debido al alto número de competidores y las demandas de los consumidores, la diferenciación debe ser un requisito previo si la empresa desea lograr el éxito. Una empresa o negocio puede tener una diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, la facilidad de uso o la durabilidad, en los modelos, el buen gusto o la variedad de modelos, la atención al cliente que se ofrece y se caracteriza por brindar un excelente servicio al cliente para ofrecer precios más bajos que la competencia, proporcionando un servicio adicional para ofrecer un servicio gratuito de instalación y precios de mantenimiento. La velocidad de atención en la rapidez en la recepción de pedidos y la entrega de productos, brindando un servicio personalizado, asesoramos personalmente a los clientes en el momento de la compra.

A través de la diferenciación, la compañía busca las preferencias de los consumidores, sin embargo, la diferenciación puede correr el riesgo de ser imitada por la competencia, por lo que siempre debe ofrecer algo nuevo, innovador, que permita diferenciarse y distinguirse de la competencia; Pero, sobre todo, es difícilmente imitable por ello. Tener una diferenciación no asegura el éxito, pero ofrece grandes posibilidades de lograrlo; pero, por otro lado, no tener una diferenciación en los productos o servicios hoy en día, simplemente saca la firma de la competencia (Porter,1980).

Futuros desarrollos teóricos

Foss y Foss (2005) establecen cómo "los costos de transacción y los derechos de propiedad refinan los recursos de conocimiento y la creación y apropiación de valor". También dicen que el desarrollo teórico puede continuar al menos de tres maneras: La primera comienza con la observación de que el valor de los recursos está amenazado por todo tipo de esfuerzos para capturar, y las actividades competitivas pueden entenderse en términos

de captura y protección de los derechos de propiedad (Barzel, 1997). Los derechos de propiedad pueden ayudar a integrar la visión basada en recursos con una teoría estratégica que se centra más en el entorno externo (Porter, 1980). Una segunda forma de desarrollo es abordar estos recursos para crear valor, ya que economiza costos de transacción, tales como formas específicas de clasificación de productos, por ejemplo, en el comercio minorista y en mercados como frutas y verduras, clientes de clasificación (por ejemplo, banca de clases de crédito), reclutamiento y uso de sistemas privados (Barzel, 1997; Williamson, 1996). Mientras que dichos recursos se han descuidado en la visión basada en recursos de acuerdo a (Mahoney, 2005) que son fuentes importantes de creación de valor. Una tercera forma está conectada con la cantidad significativa de literatura (externalidades) (Shy, 2001). Foss y Foss (2005) destacan la compensación central entre las externalidades que limitan a otras compañías (es decir, proteger los recursos de conocimiento sobre derechos de propiedad) frente al intercambio con estas empresas (y bajo qué circunstancias) y los vínculos de este dilema tienen incentivos para invertir en I + D (Rindfleisch & Heide, 1997).

Referencias

Akhtar, N. & Khan, R. A. (2011). Exploring the Paradox of Organizational Learning and Learning Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business IJCRB, 2*(9), 257-270.

Barzel, Y. (1997). *Economic Analysis of Property Rights.* Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

Bravo. E. & Herrera, L. (2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizativa: Un múltiple estudio de casos exploratorio. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/43784532_Generacion_de_capacidades_dinamicas_mediante_la_innovacion_organizativa_Un_multiple_estudio_de_casos_exploratorio

Browning, R. (1966). A behavioral Theory of the firm. By Richard M. Cyert and James G. March. *American Political Science Review, 60*(3), 697-698.

Coase, R. (1992). The institutional structure of production. *American Economic Review, 82*(4), 713–719.

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review, 14*(1). https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Foss, K. & Foss, N. (2005). Resources and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-Based View. *Strategic Management Journal, 26*(6), 541–553.

Mahoney, J. (2005). *Economic Foundations of Strategy. University of Illinois at Urbana-Champaign.* Thousand Oaks-California, Estados Unidos: Sage Publications Inc.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm.* Oxford, Reino Unido: Oxford Scholarship Online.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: Resource-Based View. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179-191.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York, Estados Unidos: Free Press.

Rindfleisch, A. & Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing, 61*(4), 30-54.

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Estados Unidos: Doubleday.

Shy, O. (2001). *The Economics of Network Industries*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Recuperado de http://www.politicipublice.ro/uploads/technological_innovation.pdf

Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.

El Emprendimiento en el marco de una Universidad Emprendedora

Carlos de Jesús Fábregas Rodado*
Roberto Antonio Morales Espinoza**

* Economista Especialista en Finanzas, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Estudios Pedagógicos M.B.A. en Administración, Magister en Administración de las Organizaciones, Doctorante en Administración (PhD). Docente Investigador perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables en el Programa de Negocios Internacionales de la Corporación Universitaria Americana. E-mail: cfabregas@coruniamericana.edu.co

** Economista, Magister en Administración con especialización en Desarrollo Internacional. Director del Programa de Negocios Internacionales perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables. E-mail: rmoralese@coruniamericana.edu.co

Resumen

El presente trabajo plantea una estructura para la formulación del proyecto Universidad Emprendedora teniendo en cuenta la línea de investigación creación y centros de desarrollo empresarial o formas de impulso para favorecer el emprendimiento universitario, partiendo del análisis del ecosistema emprendedor en el marco del emprendimiento de universidad emprendedora. Para ello se ha fundamentado desde la mirada de la teoría institucionalista autores representativos como (Urbano Pulido, Díaz Casero & Hernández Mogollón, 2007; Miranda, Chamorro-Mera & Rubio, 2017; Pérez, 2015; Patton & Marlow, 2011; Pittaway, Rodríguez-Falcon, Aiyegbayo & King, 2011). El espíritu emprendedor y el emprendimiento. Como tal se describe el agente actor modificador y transformador, impulsor y desarrollador de empresa. En el Emprendimiento Universitario se describen las acciones del impacto del emprendimiento universitario como impulsor de la gestión empresarial. Por último, se presenta un acercamiento sobre creación y gestión de desarrollos empresariales universitarios teniendo en cuenta las limitaciones señaladas con anterioridad.

Palabras claves: Emprendimiento, Institucionalismo, Emprendimiento Universitario, Centros de desarrollo Empresarial Universitarios

Abstract

The present work presents a structure for the formulation of the Entrepreneurial University project taking into account the line of research creation and centers of entrepreneurial development or forms of impulse to university entrepreneurship, starting from the analysis of the entrepreneurial ecosystem within the framework of entrepreneurial university entrepreneurship. In order to do so, it is based on the view of institutionalist theory as representative authors (Urbano Pulido, Díaz Casero & Hernández Mogollón, 2007; Miranda, Chamorro-Mera & Rubio, 2017; Pérez , 2015; Patton & Marlow, 2011; Pittaway, Rodríguez-Falcon, Aiyegbayo & King, 2011). Entrepreneurship and Entrepreneurship. As such the agent modifier and transformer, propeller and enterprise developer are described. The University Entrepreneurship. This article describes the actions of the impact of university entrepreneurship as a driver of business management.
Finally, an approach is presented on the creation and management of university business development, taking into account the limitations mentioned above

Keywords: Entrepreneurship, Institutionalism, University Entrepreneurship, University Business Development Centers

Introducción

La teoría institucional explica que el comportamiento de las empresas es un producto de las ideas y creencias que se originan en el contexto de un campo institucional específico Selznick (citado por García-Cabrera, García-Soto y Durán-Herrera, 2016). Ellos afirman que Selznick explica desde el enfoque institucionalista que el emprendimiento son ideas y valores que se arraigan en la mente de individuos y grupos sociales, llevando a comportamientos que caracterizan su campo organizacional. Para Dimaggio y Powell (citado por Greenwood & Meyer, 2008) en la teoría institucional, los campos organizacionales son espacios relacionales que comprenden grupos de organizaciones que crean un área de vida institucional, es decir, proveedores claves, consumidores, agencias reguladoras.

Scott (citado por García-Cabrera, García-Soto y Durán-Herrera, 2016) afirma que el comportamiento de los emprendedores solo lo guía su propio interés y su conciencia social. A partir de estas reflexiones podemos atrevernos a mirar el emprendimiento desde dos puntos de vista institucionales: el Institucionalismo y el Neoinstitucionalismo.

North y Scott (citado por Herrmann, 2010) afirman que el institucionalismo tradicional sostiene que el comportamiento de los individuos responde a las ideas y creencias que emergen en un contexto institucional específico, y que los individuos deben adaptarse a este contexto. De acuerdo con este enfoque, las instituciones representan las reglas del juego del campo organizacional y determinan la viabilidad de participar en una actividad económica y sus costos de transacción.

En segundo lugar, dentro del neoinstitucionalismo de acuerdo a Herrmann (2010) el individuo emprendedor asume un papel más activo en su relación con las instituciones. El individuo emprendedor puede aceptar, adaptar o ignorar las instituciones actuales.

Por otra parte, Cantwell et al. (citado por García-Cabrera et al., 2016) afirma que los individuos pueden movilizar sus propios recursos para modificar instituciones, o algunos aspectos de las instituciones, si tales aspectos se consideran obstáculos para alcanzar sus metas. Para Cantwell et al. (2010) este acercamiento hacia el institucionalismo, tiene en cuenta la capacidad del individuo para combinar las dimensiones institucionales de nuevas maneras, ya que los individuos pueden experimentar con tales

aspectos de las instituciones en la creación y adaptación de aquellos que sustentan las actividades creadoras de valor de su empresa (García-Cabrera et al., 2016).

Díaz, Urbano y Hernández (2007) proponen el enfoque institucionalista como una de las aproximaciones teóricas más adecuadas para el estudio de la influencia de los factores del entorno en la actividad emprendedora. Consideran que el empresario como agente responsable y catalizador de la creación de empresas estará condicionado por los factores del entorno, tanto formales como informales, y será el encargado de implementar las normativas y reglamentaciones relacionadas con la actividad emprendedora, así como las normas informales fruto de su aprendizaje y del proceso de socialización, contando además con la incidencia de las otras organizaciones políticas, económicas, sociales y educativas (Urbano Pulido, Díaz Casero & Hernández Mogollón, 2007).

También afirman Díaz, Urbano y Hernández (citados por Urbano Pulido et al., 2007) que North proporciona un marco general para entender y tratar las relaciones humanas, más concretamente, este autor plantea la interacción entre instituciones ("reglas del juego") y organizaciones ("jugadores") resultando de la misma la evolución y el cambio institucional e influyendo consecuentemente en el desempeño económico a largo plazo.

Dado así, el institucionalismo explica el emprendimiento como la acción del individuo que posee su propia percepción subjetiva de su realidad. Para los institucionalistas y según lo define Shane et al., (2003) y Szyliowicz y Galvin (2010) esta percepción estará condicionada por las limitaciones y motivaciones cognitivas del individuo. Sobre la base de estas limitaciones y motivaciones, los individuos interpretarán y responderán a las posibilidades que ofrecen las instituciones en el ambiente y a su entorno que afecta sus decisiones teniendo en cuenta su dimensión cognitiva (García-Cabrera et al., 2016).

Fundamentos Teóricos

El término emprendedor proviene del vocablo francés "entrepreneur". El economista francés Jean Baptiste Say fue quien introdujo esta palabra, aunque sólo referida a la esfera económica, a principios del siglo XIX. Sin embargo,

Schumpeter en 1912, aportó los conceptos de empresario e innovación, utilizados y desarrollados por el análisis económico contemporáneo. Ambos términos le sirvieron para llevar a cabo una interpretación novedosa de la dinámica del capitalismo. Sostenía que la teoría de las innovaciones, llevadas a cabo por los empresarios, son el elemento central y estratégico en el desarrollo económico y fueron el eje central para explicar el proceso del ciclo económico, tema que amplió en una obra posterior Business Cycles del año 1939 (Pérez , 2015).

La palabra Entrepreneur interpretada al español significa ser "pionero" que es un término utilizado para referirse a individuos aventureros que venían al nuevo mundo sin saber con certeza qué esperar, siendo hoy la misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor. Posteriormente, se fue utilizando la palabra para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Actualmente, se aceptan ambas como actitudes que describen a un emprendedor.

Otro autor que realizó importantes aportes al tema estudiado es Von Mises (citado por Miranda, Chamorro-Mera & Rubio, 2017) quien identifico algunas características que consideró importantes que debe tener un emprendedor y considerarse como tal:

El emprendedor como evaluador calculador de beneficios y costos numéricos analiza las elecciones que mejor le convenga.

El emprendedor como empresario en donde diseña y construye su mejor decisión: utiliza los factores de producción para elaborar productos y servicios que satisficiera necesidades y deseos de su público objetivo.

El emprendedor como gestor de riesgos, reta a la incertidumbre y se lanza al futuro sin temor al fracaso ni al rechazo. Un optimista por naturaleza en busca del éxito.

Las diferentes acepciones se pueden presentar en un cuadro de acuerdo a Glancey y McQuaid (citado por Cardozo, 2010) en el que resume la evolución del término a lo largo de la historia:

Tabla 1

Evolución del término Emprendimiento

El emprendedor como persona arriesgada	Richard Cantillon (1755). Su beneficio resulta de la aceptación de la incertidumbre, y su función principal es la asunción del riesgo.
	Según Knight (1921). Un emprendedor es un calculador que asume el riesgo y maneja la incertidumbre asumiendo los resultados favorables o no.
El emprendedor como asignador de recursos	Jean-Baptiste Say (1821). Consideró al emprendedor como un organizador de factores de producción. Por lo tanto, Say enfatiza en la función del emprendedor de reunir y coordinar los recursos.
	Mark Casson (1990). La habilidad del emprendedor es tomar decisiones sobre la mejor asignación y uso de los recursos y coordinar los recursos escasos. Sugiere que el emprendedor debe controlar los recursos, generalmente teniendo el capital necesario para comprarlos.
El emprendedor como innovador	Joseph Schumpeter (1943). Analizó a los emprendedores como innovadores, es decir como aquellos que desean cambiar las cosas o hacer las cosas de forma diferente. Definió al emprendedor como alguien que implementa "nuevas combinaciones de medios de producción". Esto puede ser hecho a través de: introducir nuevos bienes económicos o productos, introducir un nuevo método de producción o proceso, abrir un nuevo mercado, obtener una nueva fuente de materias primas o inputs (incluyendo el financiamiento), o cambiar la organización de una empresa en particular o de una industria. Esto puede ocurrir en organizaciones con y sin fines de lucro. A pesar de que la innovación es un componente importante del emprendedor, debe incluir la implementación de una nueva idea o actividad y no sólo en generar una idea como haría un inventor.

Fuente: Tomado de Glancey y McQuaid (citado por Cardozo, 2010).

El enfoque interdisciplinario del emprendimiento ha sido abordado también por investigadores como Pittaway, Rodríguez-Falcon, Aiyegbayo y King (2011) quienes realizan una indagación sobre las diferentes perspectivas, señalando sus puntos de vistas al respecto: Destacan, que desde la perspectiva económica se comprende el fenómeno del emprendimiento desde las acciones del individuo, asumiendo la calificación de "homo economicus" para justificar la maximización de la utilidad y, por ende, su bienestar. Por su parte Schumpeter (1949), McClelland (1961), Hagen (1962)

y Casson (1982) (citados por Pittaway et al., 2011) conciben al emprendedor como el dinamizador del desarrollo económico.

Perfil del Emprendedor

Existe cierta controversia en algunos investigadores en torno a las características que tienen las personas emprendedoras; uno de los puntos álgidos en esta discusión es que se tiende a comprender la innovación y el emprendimiento como conceptos íntimamente asociados (Meyer, Zacharakis y De Castro, 1993). Algunos autores piensan que no todo emprendimiento es considerado innovación. Sin duda que uno de los representantes más influyentes en esta idea es Drucker (citado por Formichella, 2004) quien define al Entrepreneur como aquel empresario que es innovador, y aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor. Destaca que, aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y representa un emprendimiento.

Se puede concluir a partir de los conceptos de Formichella (2004) quien distingue entre individuos emprendedores y no emprendedores conceptualizando que, el emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

El Emprendimiento Universitario

Según (Miranda et al., 2017), el emprendimiento académico es el proceso mediante el cual un individuo o grupo de personas vinculadas a través de su trabajo a una universidad o centro de investigación usan el conocimiento creado en su investigación para establecer negocios o spin-offs.

Estos investigadores definen el emprendimiento universitario como: cualquier actividad que se produzca más allá de los roles académicos tradicionales de la enseñanza y / o la investigación. Para ellos esta es una acción innovadora que conlleva un elemento de riesgo pero que trae recompensas financieras para el individuo académico y su institución. Consideran que estas recompensas financieras pueden ocurrir directa o

indirectamente a través de un aumento en la reputación, prestigio, influencia o beneficios sociales.

En este proceso el papel de la universidad es crítico para el crecimiento de las intenciones empresariales, se argumenta aquí que la decisión de un individuo a favor o en contra de convertirse en un emprendedor depende del contexto multinivel proporcionado por la universidad (Saeed, Muffatto & Yousafzai, 2014). En sus pesquisas los autores sugieren que los estudiantes perciben la educación y el apoyo al desarrollo de conceptos (educativos y cognitivos) de sus universidades como muy influyentes en sus intenciones empresariales. Concluyendo que una perspectiva de varios niveles ofrece una comprensión significativa de la iniciativa empresarial y ofrecen sugerencias para la gestión de la universidad y los responsables políticos para mejorar el espíritu empresarial (Saeed et al., 2014).

A nivel universitario la enseñanza del emprendimiento debe ir de la mano con la motivación emprendedora de los estudiantes, la difusión global de la educación emprendedora continúa, junto con el aumento de la inversión y las expectativas de las iniciativas educativas, que han llegado a ser importante articular lo que se enseña y por qué, junto con las especificidades de dónde, cómo y a quién. Sin embargo, con el aumento de las actividades emprendedoras y las competencias necesarias para iniciar una nueva empresa en el ambiente académico universitario, ha habido poco acuerdo sobre el contenido de la educación empresarial o cómo debe impartirse el aprendizaje (Williams-Middleton & Donnellon, 2014). Para compensar ese diferencial se han organizado clubes, muchos de ellos dirigidos por estudiantes que buscan mejorar el aprendizaje empresarial y que estos clubes pueden encontrarse en muchas universidades (Pittaway, Gazzard, Shore & Williamson, 2015).

A nivel individual las intenciones empresariales (EI) serían la clave para entender la intención conductual, el proceso emprendedor y el primer paso en el largo y complejo proceso de emprendimiento (Krueger y Carsrud, 1993; Kolvereid, 2016 citados por Herrmann, 2010). Las intenciones han demostrado ser los mejores predictores de los comportamientos individuales, particularmente cuando el comportamiento es raro, difícil de observar o con retrasos imprevisibles (Krueger & Brazeal, 1994; Middleton & Donnellon, 2014).

Tal y como señala Bird (citado por Herrmann, 2010) la Intención Empresarial es la variable de decisión para convertirse en emprendedor, señalando cuán intensamente se prepara y cuánto esfuerzo se planea emprender para llevar a cabo el comportamiento empresarial (Pittaway, Rodríguez-Falcon, Aiyegbayo & King, 2011). Incluso si las personas pueden tener un potencial significativo, se abstendrán de hacer la transición a la iniciativa empresarial cuando carecen de las intenciones (Krueger y Carsrud, 1993; Middleton & Donnellon, 2014).

En los últimos tres decenios ha habido un aumento significativo en la generación de spin-offs a nivel global, probablemente debido a la generalización del interés por el uso más eficiente y efectivo del conocimiento científico, especialmente el generado a través de la investigación financiada con fondos públicos. Actualmente, las spin-offs académicas son consideradas un instrumento importante por su contribución a la generación de empresas, la creación de empleo, su contribución al mantenimiento del equilibrio del sistema económico, así como su influencia positiva en procesos innovadores.

Se puede concluir que las intenciones empresariales (EI) serían unas de las claves para entender el proceso emprendedor y el primer paso en el largo y complejo proceso de emprendimiento (Krueger y Carsrud, 1993; Kolvereid, 2016 citados por Politis, Winborg & Dahlstrand, 2012). Las intenciones han demostrado ser los mejores predictores de los comportamientos individuales, particularmente cuando el comportamiento es raro, difícil de observar o con retrasos imprevisibles (Krueger & Brazeal, 1994; Politis et al., 2012).

Tal y como señala Bird (1988) en la Intención Emprendedora la variable de decisión para convertirse en emprendedor, señalando cuán intensamente se prepara el individuo emprendedor y cuánto esfuerzo se planea emprender para llevar a cabo el comportamiento empresarial. Incluso si las personas pueden tener un potencial significativo, se abstendrán de hacer la transición a la iniciativa empresarial cuando carecen de las intenciones emprendedoras (Politis et al., 2012).

Centros de Desarrollo Empresarial en las universidades

Para el desarrollo del presente trabajo se encontraron 34 artículos con la palabra Creación de Centros de Desarrollo Empresarial Universitario, posteriormente se aplicó un filtro y 17 artículos se asimilaron al objetivo

trazado para esta parte, al revisar uno a uno solo se encontró un artículo que trataba tangencialmente el problema de estudio dado que solo se centraba a evaluar la gestión del centro de desarrollo empresarial de la universidad Politécnica de Catalunya. A partir de un estudio empírico el trabajo se centra en describir un programa de emprendimiento universitario como un negocio de servicios, como una combinación de servicios a la comunidad universitaria para promover las actitudes y, por lo tanto, pueden considerarse empresas de servicios sin fines de lucro.

La segunda parte resume los resultados del estudio empírico, titulado la Evaluación del Estudiante administrado a 106 estudiantes de la Universidad Politécnica de Catalunya. Para fomentar las actitudes empresariales entre los estudiantes. Entre otros, el Programa Innova es responsable del desarrollo de la educación empresarial en la UPC. Entre ellos, el entusiasmo, el dinamismo y la energía de los profesores son los factores más importantes para determinar la percepción de la calidad de los cursos (Itxaso del-Palacio & Batista-Foguet, 2008).

El papel del Centro de Pruebas de Concepto en un ecosistema universitario: un estudio exploratorio. En este artículo se presenta un marco para evaluar el papel de la estructura en un ecosistema universitario. El marco está construido a partir de referencias anteriores que se usaron para vincular explícitamente las características de los centros de pruebas de concepto con los desafíos de la fase de prueba de concepto y establecer sus contribuciones específicas a los esfuerzos globales de comercialización de tecnología de una universidad. Se ilustra la aplicación de este marco en un estudio de caso de la Universidad de Coímbra, en Portugal, y se desarrolla una caracterización representativa del papel que un Centro de Pruebas de Concepto puede desempeñar en ecosistemas universitarios comparables, que cuentan con estructuras de comercialización de tecnología (Maia & Claro, 2013).

Otro artículo relacionado es el de (Quetglás & Grau, 2002) donde señalan que, en Europa y América del Sur, aunque con menor frecuencia que en Estados Unidos, ya existe una gran cantidad de experiencias relacionadas con la creación de empresas "en el campus" o "spin off" basadas en los resultados y conocimientos obtenidos de la investigación en centros empresariales universitarios en I + D financiados con fondos públicos.

El artículo Desarrollo del espíritu empresarial académico en un contexto no maduro: el papel de la universidad como organización central escrita por los autores este un documento se centra en cómo la evolución de las funciones de una

universidad y su Oficina de Transferencia de Tecnología (TTO) están estimulando el espíritu empresarial académico en un ecosistema empresarial no maduro.

Este artículo analiza cómo la universidad se convirtió en una organización central. Se utilizó el caso de la Universidad de Estrasburgo para demostrar que la universidad contribuyó al desarrollo del ecosistema empresarial actuando como una llave fronteriza y construyendo y orquestando la red de actores en el sistema local de innovación.

Esta universidad central se convirtió en una organización regional líder a nivel político. El TTO desempeñó un papel central en el apoyo al emprendimiento académico a nivel operativo, basado en su evolución de un modelo de maximización de ingresos a un modelo que tiene en cuenta el desarrollo social y económico regional (Schaeffer & Matt, 2016).

Dentro de este proceso podemos citar las Incubadoras de empresas: como instituciones para el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras (Patton & Marlow, 2011).

Metodología

La revisión bibliográfica se realizó utilizando la base de datos de WEB OF SCIENCE en un periodo de selección de trabajos de 2001 a 2017 (16 años). Los criterios de búsquedas utilizados para encontrar los artículos corresponden a las palabras claves en inglés de Entrepreneurship, Institutionalism, University Entrepreneurship, University Business Development Centers.

Para cada uno de los apartados relacionados se realizaron a partir de los criterios de búsquedas refinamientos que arrojaron lo siguiente:

Para el marco teórico Institucionalismo, Emprendimiento y Centros de desarrollo empresarial se consultó la base de datos de Web of Science, la palabra clave utilizada fue institutionalism & Entrepreneurship. Al realizarse la consulta esta arrojó 51 artículos, se revisó cada uno de ellos y cinco contenían información que respondía a los temas específicos requeridos que se pretendían en este apartado.

Para poder abordar el tema del emprendimiento es necesario examinar de

una manera amplia sus diferentes acepciones, Para alcanzar este fin se consultó la base de datos de Web of Science en búsqueda de la literatura que permitiese encontrar la información. La palabra clave utilizada fue Entrepreneur. Al realizarse la consulta esta arrojó 26 artículos, se revisó cada uno de ellos y 7 contenían los artículos que abordaban el tema.

Para el tema de emprendimiento universitario se consultó la base de datos de Web of Science y al aplicar el refine con las palabras inglesas University Venture se encontraron 89 artículos, de los cuales 5 contenían los temas que se requerían para construir este apartado.

Por último, para el apartado Centros de desarrollo empresarial Universitario se encontraron 34 artículos con la palabras inglesas University Business Development, posteriormente se aplicó un filtro con las palabras inglesas Creation of University development centers y esta arrojó 17 artículos que se asimilaron al tema solo se encontró 1 artículo que trataba tangencialmente el problema de estudio dado que solo se centraba a evaluar la gestión del centro de desarrollo empresarial de la universidad Politécnica de Catalunya.

Para la clasificación de los artículos se tuvo en cuenta: autor, año, Abstract, marco teórico, resultados.

La bibliografía inicial del filtro con las palabras claves fueron un total de 199 documentos, los cuales se refinaron en tipo de documento (artículos o review) y categoría académica (economía y negocios). El segundo filtro de los documentos corresponde al cumplimiento del criterio de JCR, por lo que se descartaron 10 documentos que no cumplían con el criterio.

Resultados

Las diferentes formas de aprendizaje empresarial facilitan el contexto para apoyar el desarrollo de nuevas tecnologías, las incubadoras de empresas universitarias ofrecen a sus inquilinos apoyo profesional y asesoramiento, además de la exposición a redes empresariales con el objetivo de ayudarles a abordar los pasivos asociados de novedad. En consecuencia, a los nuevos fundadores de empresas se les ofrece acceso a una variedad de recursos para ayudarles a aprender a comercializar ideas tecnológicas (Patton & Marlow, 2011).

En los últimos tres decenios ha habido un aumento significativo en la generación de spin-offs Spin-off: refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma. Por otra parte, el concepto de spin-off expresa la idea de creación de nuevas iniciativas económicas en organizaciones existentes que actúan de incubadoras, bajo cuyo amparo acaban adquiriendo organización, independencia y viabilidad propias, en términos de estructura jurídica, técnica y comercial.

Vohora, Wright y Lockett (2004) empleando un método de investigación basado en casos, encontraron que hay dos elementos importantes en el desarrollo de las empresas Spin-off. Primero, pasan por una serie de fases distintas de actividad en su desarrollo. Cada empresa debe pasar por la fase anterior para pasar a la siguiente, pero cada fase implica un proceso de desarrollo iterativo y no lineal en el que puede ser necesario revisar algunas de las decisiones y actividades anteriores. En segundo lugar, en los intersticios entre las diferentes fases de desarrollo, encontraron que los emprendimientos se enfrentan a "momentos críticos" en términos de recursos y capacidades que necesitan adquirir para avanzar a la siguiente fase. Las diferentes fases son críticas ya que estas empresas no pueden desarrollarse sin superar cada una de estas situaciones, identificando cuatro momentos diferentes que las compañías spin-off necesitan superar si quieren tener éxito: reconocimiento de oportunidades, compromiso empresarial, credibilidad y sostenibilidad.

Por último, las Startup: Es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial el cual busca arrancar, emprender o montar un nuevo negocio y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, es decir son empresas emergentes apoyadas en la tecnología (Vallmitjana Palau, 2008).

Discusión

Se propone en el presente trabajo la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial en una Universidad caracterizada como social con una fuerte orientación a la transformación de la exclusión. Es así que la propuesta se propone en dos fases:

La primera la creación de la Unidad de Emprendimiento como apoyo al emprendedor universitario para el impulso de su intencionalidad emprendedora. Es así que la propuesta conlleva a procesos que involucren las funciones sustantivas de la Universidad. Esto es Docencia, Investigación, y Proyección Social.

En docencia se elaborarán Syllabus que fundamenten la formación emprendedora en los estudiantes y que generen espacios de reflexión e investigación propio de la caracterización que en el decreto 1014 de 2006 reglamenta la Cultura Emprendedora en el país en la formación de los estudiantes a nivel académico. Se espera a partir de aquí propuestas de emprendimiento que los estudiantes presenten para que la universidad potencialice toda su intención emprendedora.

El siguiente escalamiento impulsa la creación de Centros de Desarrollo Empresarial como el aporte social de la Universidad al fortalecimiento de las comunidades empresariales excluidas cuyo impacto social refleja el cambio y la transformación calculando que el periodo de dos años entre una y otra fase. Esperando consolidar el programa a partir del tercer año de funcionamiento.

Conclusión

La revisión de la literatura dio paso a que se describiera el ecosistema de una universidad emprendedora. Es así que los temas relacionados permiten un acercamiento previo al relacionamiento y conocimiento de este tema en particular. Se describió cada uno de los actores que participan en este ecosistema, así como también los teóricos autores y artículos que permitieran reconocer el sistema.

Se espera que los avances investigativos asociados a este trabajo permitan profundizar en el GAP encontrado para generar el proyecto investigativo requerido generador de nuevos conocimientos que aúnen al desarrollo del emprendimiento con carácter global.

Referencias

Cardozo, A. (2010). La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos (Tesis doctoral). Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Apcardozo/Documento.pdf

Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local (Monografía). Recuperado de http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf

García-Cabrera, A., García-Soto, M., & Durán-Herrera, J. (September 2016). Opportunity motivation and SME internationalization in emerging countries: Evidence from entrepreneurs' perception of institutions. International *Entrepreneurship and Management Journal, 12*(3), 879–910. DOI: 10.1007/s11365-016-0386-7

Greenwood, R., & Meyer, R. (2008). Influencing ideas: A celebration of DiMaggio and Powell (1983). *Journal of Management Inquiry, 17*(4), 258-264.

Herrmann, A. M. (2010). Against the Schumpeterian mainstream: a review of institutional approaches to entrepreneurship. *Socio-Economic Review, 8(4)*, 735-746.

Itxaso del-Palacio, F., & Batista-Foguet, J. (2008). University entrepreneurship centres as service businesses. *The Service Industries Journal, 28*(7), 939-951.

Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior. *Entrepreneurship & Regional Development, 5*(3), 315-330.

Krueger, N., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice, 18*(3), 91–104.

Maia, C., & Claro, J. (2013). Centro de Pruebas de Concepto en un ecosistema universitario: un estudio exploratorio. *Technologia y transferencia, 38-53.*

Meyer, G. D, Zacharakis, A. L., & De Castro, J. (1993). A postmortem of new venture failure: An attribution theory perspective. *Frontiers of Entrepreneurship Research, 256-269.*

Miranda, F. J., Chamorro-Mera, A., & Rubio, S. (Mayo-Agosto de 2017). Academic entrepreneurship in Spanish universities: An analysis of the determinants of entrepreneurial intention. *European Research On Management And Business Economics, 13*(2), 113-122.

Patton, D., & Marlow, S. (2011). University Technology Business Incubators: Helping New Entrepreneurial Firms to Learn to Grow. *Environment and Planning C: Government and Policy, 29(5),* 911–926. https://doi.org/10.1068/c10198b

Pérez, R. (2015). Industrias Culturales y de la Comunicación: Mito y lógica de la creatividad y del empresario innovador. *Revista Latina de Comunicación Social, 70*(7), 813-832.

Pittaway, L. A., Gazzard, J., Shore, A., & Williamson, T. (2015). Student clubs: experiences in entrepreneurial learning. *Entrepreneurship And Regional Development, 27*(3-4), 127-153.

Pittaway, L., Rodríguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O., & King, A. (2011). The role of entrepreneurship clubs and socienties in entrepreneurial learning. *International Small Business Journal, 29*(1), 37-57. https://doi.org/10.1177/0266242610369876

Politis, D., Winborg, J., & Dahlstrand, L. A. (2012). Exploring the resource logic of student entrepreneurs. *International Small Business Journal, 30*(6), 659-683.

Quetglás, G.M., & Grau, B. C. (2002). Aspects of University Research and Technology Transfer to Private Industry. *Journal of Business Ethic, 39*(1-2), 51-58.

Saeed, S., Muffatto, M., & Yousafzai, S. (2014). A Multi-level Study of Entrepreneurship Education among Pakistani University Students. *Entrepreneurship Research Journal, 4(3),* 297-321.

Schaeffer, V., & Matt, M. (2016). Desarrollo del espíritu empresarial académico en un contexto no maduro: el papel de la universidad como organización central. *Entrepreneurship y desarrollo regional, 1(39),* 724-745.

Urbano Pulido, D., Díaz Casero, J. C., & Hernández Mogollón, R. (2007). Evolución y Principios de la Teoría Económica Institucional :Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13 (3),* 183-198.

Vallmitjana Palau, N. (2008). La actividad emprendedora en los graduados IQS (Tesis Doctoral). Universidad Ramón Llull, Barcelona, España,

Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research policy, 33*(1) , 147-175.

Williams-Middleton, K., & Donnellon, A. (2014). Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why. *Entrepreneurship Research Journal, 4(2),* 167-204.

Caracterización de la cadena de suministro de los procesos de exportación de pulpa de mango Tommy Atkins: un emprendimiento de oportunidad

Isamar Gutiérrez Roa*
Juan Guillermo Ospina Jaramillo**
Blanca Yadira Arévalo Fajardo***

Resumen

Este artículo de investigación tiene por objetivo realizar una caracterización de los procesos que se llevan a cabo para las exportaciones de pulpa de mango Tommy Atkins en el municipio de Malambo. Los resultados muestran que, desde los procesos de cosecha, almacenamiento y negociación, hasta la distribución en el extranjero han tenido limitantes en Alemania y amplia aceptación en mercados internacionales como Sudáfrica y Europa del Este.

Palabras Clave: Cadena de Suministro, Exportación, Mango

Abstract

This research article aims to carry out a characterization of the processes that are carried out for Tommy Atkins mango pulp exports in the municipality of Malambo. The results show that, from the harvesting, storage and negotiation processes, to the distribution abroad, there have been limitations in Germany and wide acceptance in international markets such as South Africa and Eastern Europe.

Key words: Supply Chain, Export, Mango

Introducción

Las economías de países en vías de desarrollo se encuentran en procesos de globalización con el fin de alcanzar un mayor desarrollo económico, por ende, cada día son más los esfuerzos en aprovechar el uso de sus recursos naturales para exportarlos a mercados internacionales con el fin de generar ventajas competitivas. En Colombia, gracias a sus pisos térmicos, es posible contar con una amplia diversidad de frutas exóticas y acompañadas de una gestión de marketing, es posible perfeccionar las cualidades claves de una fruta apetecible en el mercado internacional.

Es un gran reto para las Pymes colombianas competir en los mercados internacionales, debido a la inversión, costos y requerimientos exigidos, siendo esta misma situación la que apoya que se estimule la participación de los productos autóctonos, y así satisfacer una necesidad de mercado sin invertir grandes cantidades de tiempo, esfuerzo y dinero.

Esta investigación nace de la situación que se presenta actualmente en el Departamento del Atlántico, se viene observando que en repetidas ocasiones se pierde la producción de mango en su totalidad, debido a la carencia de mercado y conocimientos, pero esto no solo sucede en las zonas rurales o fincas, sino incluso en la ciudad, donde el árbol se encuentra sembrado silvestremente en los andenes o vías públicas; adicional a esto se tiene que la pérdida de sus frutos genera la presencia de plagas, y roedores, acarreando problemas a nivel sanitario. Lo que se busca es transformar esta problemática en una situación ventajosa que permita generar ingresos y beneficios.

El perfil productivo del municipio de Malambo confirma la vocación de su suelo, en el cual predomina la actividad agroindustrial y ganadera con un 44,3%, y con una tasa de utilización de la tierra en actividades productivas de un 95,26%, evidenciando la importancia de la tierra para su economía.

Es por eso que se procede a realizar una caracterización de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la cadena de suministro de las exportaciones de pulpa de mango Tommy Atkins para identificar las oportunidades que puede tener este producto de ser comercializado en mercados internacionales de manera eficiente.

La de cadena de suministro: aproximación teórica

Cadena de Suministro

De acuerdo a Sánchez (2014) describe la cadena de suministro o de abastecimiento como los insumos y operaciones requeridas para la producción y distribución de productos tangibles o intangibles, abarcando desde el punto de la extracción de la materia prima hasta el cliente final.

La cadena de suministros en la industria de alimentos se caracteriza por ser un sistema sujeto a altas complejidades acompañado de constantes cambios en el entorno, que incluyen la actuación de diversos actores como lo son proveedores, fabricantes, agentes distribuidores, reguladores, clientes, entre otros.

Dado lo anterior la cadena actúa de forma interdisciplinar, teniendo como objetivo la satisfacción del cliente, a través de la convergencia de los diferentes flujos de información, bienes, y recursos que la componen. Asimismo, la gestión de la cadena de suministro es eficiente siempre y cuando se efectúe un uso adecuado de la información derivada de dichos flujos.

Compras

Según Sangri (2014) las compras se refieren a adquirir los recursos materiales que necesita la organización de la mejor calidad y al mejor precio. En las empresas, el proceso de compra es una actividad que requiere un nivel de calificación y especialización considerable. La compra debe ser el resultado de un proceso analítico y racional que busque satisfacer los requerimientos de la gestión de abastecimiento suministrando los insumos o servicios necesarios en las cantidades, tiempos, características y demás especificaciones que demanda la empresa en el momento preciso, de tal forma que se obtengan los márgenes de rentabilidad máximos y se mantengan las mejores relaciones con los clientes.

Almacenamiento de materias primas

Según la Revista Logística (2016) este almacenamiento es el primero que se hace dentro del proceso productivo, por ende, debe estar cerca del lugar de producción. Hardenburg, Watada y Wang (1988), explican que los materiales a almacenar deben ser obtenidos en un estado que adecúe a las condiciones del lugar de recepción y al tiempo de espera para su utilización.

Producción

Manene (2012) considera a la producción como el corazón del proceso productivo. Solamente se puede ofertar en el mercado la producción de la empresa, independientemente a que esta sea una necesidad o no. La orientación de una empresa hacia la producción asegura que la accesibilidad de los productos y los precios bajos son determinantes de los gustos y preferencias de los clientes.

Almacenamiento de producto terminado

La Revista de Logística (2016), concibe este proceso como el más frecuente y de mayor estima para la empresa, debido a que vela por las unidades que serán comercializadas. Los volúmenes de unidades producidas que son almacenadas están en función de las políticas, presupuestos y proyecciones de la demanda que la empresa diseña a partir de los datos obtenidos de sus clientes en las actividades de comercialización; por ende, en esta gestión se deben asegurar la disponibilidad de los productos y a su vez un nivel de rotación que satisfaga las expectativas.

Distribución

De acuerdo a Madroñero (2013) la distribución es la amalgama de operaciones que se efectúan una vez que la producción se ha entregado hasta que se despacha hacia el cliente. El canal de distribución está constituido por diferentes actores que cumplen la función de llevar los productos de la empresa a los clientes finales, estos suelen ser agencias logísticas, compañías comercializadoras o intermediarios.

Ramírez (2009) explica que el transporte se convierte en el principal hilo conductor de las cadenas en la logística, por lo que es imperativo entender a fondo las numerosas opciones que se presentan y distinguir con la ayuda de herramientas tecnológicas la más idónea para la empresa. La competitividad de un bien necesariamente está amarrada al factor dinero, por lo que el transporte cobra un papel de gran relevancia en ella, al ser un determinante en la distribución y venta de un artículo, afectando directamente el margen de ganancia.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es entendida como aquellas particularidades que le dan a un bien tangible o intangible una diferenciación frente a la competencia,

destacándose como un bien con características superiores.

Estos rasgos distintivos del bien pueden ser de diferente índole o naturaleza, pueden ser complementarios o simplemente de acompañamiento acorde a lo que defina la empresa.

Porter (1996) fija un marco de referencia para examinar las empresas ubicadas en los diferentes sectores industriales, que a su vez posibilite la creación de una estrategia cuya finalidad sea una posición estratégica favorable con respecto a la competencia. Porter (1996) manifiesta que la estrategia competitiva consta de tres pilares:

1. El análisis de la industria: Este comprende el modelo de las cinco fuerzas que determinan la posición competitiva de una empresa en la industria a la que pertenezca. Existen industrias que tienden a ser más rentables que otras, es por eso que se requiere realizar un análisis de los niveles de rentabilidad que tiene la empresa con relación a las empresas de otros sectores.

2. Las estrategias genéricas: las empresas suelen concentrarse en dos tipos de enfoques: Uno que procura minimizar costos y el otro en diferenciarse del resto de compañías.

3. La cadena de valor: Es el instrumento que hace que las empresas estén en búsqueda de esa ventaja competitiva de acuerdo al sector industrial al cual pertenezca la empresa.

Cadena de Valor

Según Porter (2004) complementando la cadena de valor con la ventaja competitiva, el primer concepto es la forma sistemática de examinar cómo las actividades de la empresa se desempeñan e interactúan entre sí, y el segundo concepto generalmente es que convierte o hace que las operaciones ejecutadas en la empresa se enfoquen en la posición del costo relativo o la creación de una base diferenciadora del producto o servicio que esta ofrece a su público y/o clientes.

Gestionar las cadenas de valor en las empresas no es un trabajo sencillo, no es algo que se haga de forma fácil, esta herramienta hace que se agilicen tiempos en todo lo relacionado a la cadena, por decir; usar el tiempo justo y preciso

para cumplir con la calidad del producto, cumplir con tiempos de entrega del producto para que después de terminado en el caso de los alimentos no se vean afectados por temas fitosanitarios y también es importante que el flujo de la información sea ágil, porque si un pedido se hace a tiempo a una empresa y esta es poco productiva con el tiempo de respuesta también se afecta la cadena de valor.

Para lograr desarrollar una gestión integral de cadenas de valor en las empresas es importante que estas tengan en cuenta variables como la demanda, lo basto del mercado, estándares de calidad, competencia, estrategias comerciales y demás.

Metodología

Con el fin de identificar la evolución a lo largo del tiempo de la viabilidad de la exportación del mango Tommy Atkins, empleó un análisis longitudinal en el cual se hicieron revisiones bibliográficas acerca de los procesos de exportación de este producto, permitiendo abarcar ampliamente la temática de Cadena de Suministros en sus diferentes etapas, esto posibilita la identificación de las actividades Core, y de más relevancia para los productores.

Para detallar las oportunidades de exportación hacia mercados internacionales del mango Tommy Atkins a través del tiempo se recurrió a los registros estadísticos de bases de datos del estado que brindó la trazabilidad de las exportaciones en diferentes periodos. Este análisis se combinó con un análisis interpretativo de los actores de la cadena entre los resultados arrojados por la relación de actividades y procesos determinantes para la factibilidad y optimización de la cadena.

¿Cómo se obtuvieron los datos?

Respecto a la selección de los datos se inició con las bases de datos suministradas por el gobierno como el DANE, que proporciona un amplio espectro de estadísticas por departamentos y municipios. De esta búsqueda se tomó como criterio de selección aquellos sitios con vocación agropecuaria y que preferiblemente se encontrarán en la costa atlántica, para luego contrastarlo con el Plan de Ordenamiento Territorial, y confirmar de este modo los atributos requeridos para la siembra y cosecha de una fruta típica de climas templados.

Asimismo, se consultó el portal del Estado PROCOLOMBIA, esta institución proporciona información relevante de los mercados potenciales a los que pueden aspirar a exportar las empresas colombianas con productos no tradicionales, entre ellos el mango Tommy Atkins. Se indaga por los mercados potenciales para este tipo de mango, los requisitos sanitarios y fitosanitarios para la exportación y los diferentes canales de acceso, teniendo en cuenta la rigurosidad de la cadena de frío.

De la misma forma se recurrió a la "Guía para el cultivo del mango" de Gamboa y Mora (2010) para obtener información acerca del proceso de siembra, cosecha e industrialización del mango con el propósito de hacer la caracterización de este proceso para las pymes exportadoras de este producto en el municipio de Malambo.

Resultados

Extracción de materia prima

El proceso de industrialización del mango tal como se evidencia en la Figura 1, se compone de las siguientes etapas de acuerdo a Gamboa y Mora (2010):

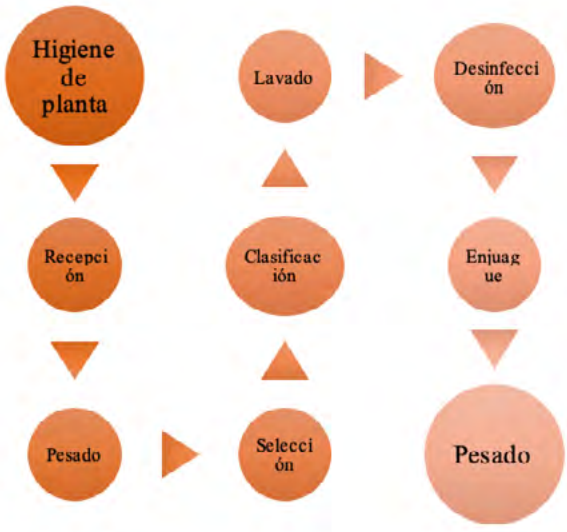

Figura 1. *Proceso de Adecuación.*
Fuente: *Elaboración propia, de acuerdo a Gamboa y Mora (2010).*

- Vivero: En esta etapa tiene lugar el proceso de producción del patrón y la variedad escogida como copa, asegurando el enraizamiento necesario para las plantas patrón en sustratos dispuestos en bolsas plásticas.

- Formación: Inicia con la aplicación del injerto y se compone de la extracción realizada manualmente de los brotes laterales indeseables luego de haber iniciado un crecimiento hasta la altura deseada.

- Plantación: Tiene lugar cuando las plantas oscilan entre 1 a 2 años, y dependiendo de cómo se cultiven pueden ser extraídas en cualquier época del año (cultivadas en recipientes), o al inicio y finalizando la primavera (surcos). Independientemente del caso, las plantas deben ser ubicadas en cepas que cuenten con un espacio de 10 a 12 cm de distancia.

- El abonado y el riego, deben programarse de acuerdo con el ciclo fenológico para alcanzar un rendimiento óptimo. La potasa es el elemento al que mejor ha respondido el árbol, siendo, por tanto, el que en mayor proporción debe entrar en la fórmula de abonado. Un árbol en plena producción responde muy bien a la siguiente aplicación de abono: 2500 gramos de sulfato de potasio y 1500 gramos de superfosfato de cal, añadidos al terreno en una sola aplicación, preferible en el mes de noviembre. Debe procurarse distribuirlo bajo la copa del árbol, removiéndolo y mezclado bien con la tierra.

La zona donde se ubique el árbol (aproximadamente un metro) no debe haber malas hierbas, adicional a esto los árboles deben habituarse a progresivamente en área con poca sombra durante un periodo corto, para que desarrollen resistencia a diferentes ambientes como es el caso de la luz del sol y fuertes brisas (Shoeman y Manicom, 1998).

- Producción y poda: Suele comenzar del 4 año en adelante. En este tiempo solo se extraen las ramas en mal estado. Generalmente no comienza antes del cuarto año. En este lapso solo se eliminan las ramas defectuosas, y se efectúan podas de plantaciones viejas. Es factible provocar la floración de los árboles con el objetivo de proyectar las cosechas. Los instrumentos para realizar las podas suelen ser elementos mecánicos como guadañadoras o cultivadoras.

- Cosecha: Esta suele ser muy abundante y necesita de cuidados significativos ya que se llegan a recolectar más de 1000 kilogramos de mango. En este proceso se recolectan los frutos que tienen un mayor grado de maduración. La metodología para cosechar consiste en tomar algunos frutos al inicio de la temporada y cuando empiecen a cambiar de color se colocan en proceso de maduración en un lugar apto, si luego de 10 días estos se vuelven comestibles, es el indicio de que la cosecha está lista para recolectarse.

- Recolección: Debe hacerse manualmente, el fruto cortado debe tener un poco de pedículo debido a que se debe conservar la savia contenida puesto que si se pierde puede darse el caso de que la fruta se desperdicie. En árboles de gran tamaño suelen implementarse recogedores de largo alcance que permiten recolectar la fruta al ser jalada a una distancia considerable.

Industrialización (Producción)

Dependiendo de las características de las frutas, situaciones o requisitos, existen diferentes tipos de industrialización. No obstante, se pueden detectar ciertos procesos comunes, que tienen repetición en más de un proceso de industrialización y que comparten características distintivas.

Contar con un stock de frutas en óptimas condiciones facilita la adquisición de una pulpa de alta calidad, además de esto se debe tener cuidado en el traslado de la fruta del sitio de cosecha al punto de fábrica.

Las frutas deben contar con un empaque y embalaje idóneo, que brinde protección a los agentes externos como el calor, fricción o fuerza mecánica que puede llegar a deteriorarlas y afectar la calidad que se desea brindar.

No se puede olvidar la importancia de la limpieza e higiene en las cestas de carga utilizadas en el traslado. El Polietileno es considerado uno de los materiales con mayor resistencia, y adaptado para este tipo de productos, su sistema de desarme y apilamiento facilita la operación de carga.

Al encontrarse en planta, la fruta debe poseer unos elementos ambientales que favorezcan sus atributos sensoriales. Si la fruta llegó con un buen aspecto, se procurará brindar una maduración adecuada. Si ya está madura, si se encuentra en estado de maduración es necesario impedir que se deteriore

microbiológicamente por medio de un ambiente inocuo y posteriormente la pulpa quede expuesta a diversos entornos durante la ejecución de diferentes fases del proceso.

Asimismo, de la fruta de mango es posible procesar diferentes productos industriales, como lo pueden ser: (i)Pulpa, (ii)Jugo, (iii)Néctar, (iv)Salsas, (v)Cócteles, (vi)Yogurt, (vii) Helados.

El primer paso para la fabricación de los productos mencionados, es obtener la pulpa, de la cual se describirán los procesos de producción. El flujo del proceso general de la industrialización de pulpa se puede identificar en la Figura 2 presentada a continuación:

Figura 2. *Proceso de separación.*
Fuente: *Elaboración propia, de acuerdo a Gamboa y Mora (2010).*

Almacenamiento

El flujo del proceso general del almacenamiento de la pulpa se puede identificar en la Figura 3 presentada a continuación:

Figura 3. *Proceso de Almacenamiento.*
Fuente: *Elaboración propia, de acuerdo a Gamboa y Mora (2010).*

La conservación de la fruta después de la recogida en el árbol es aceptable. Si se coge madura mantiene sus buenas condiciones durante cinco días a temperatura ambiente (20 ºC-25ºC); cogida en las mismas circunstancias, aguanta diez días sin estropearse a temperaturas de 8ºC, pero si se recoge en el momento oportuno, que es cuando aún está verde, pero tienen ya el tamaño adecuado, con un peso aproximado de 175 a 250 gramos, se mantienen las buenas cualidades de la fruta hasta veintisiete días, si se somete a temperaturas de 8 ºC.

La conservación se mejora si los frutos son sometidos a un pre-tratamiento por calor, a 38ºC, antes de su almacenamiento a bajas temperaturas (5ºC). En caso contrario desarrollan daños por bajas temperaturas mucho más rápidamente.

Las técnicas actuales sobre conservación post cosecha de los frutos de mango tienden al control conjunto de la humedad (>95%), aire caliente (Tª entre 47-49º C) y tratamientos fungicidas en momentos puntuales para minimizar los daños causados por plagas y enfermedades (Estrada, Rodríguez-Luna, López-Wilchis & Coates-Estrada, 1993).

Algunos ensayos para controlar los ataques de insectos sobre mangos almacenados indican que la utilización de insecticidas en atmósferas con bajos niveles de oxígeno controlan muy bien estas plagas sin modificar las características organolépticas de los frutos y la aplicación de sustancias orgánicas sobre los mismos (Yahia y Hernández, 1993). Colletotrichum gloeosporioides es el patógeno post cosecha más importante en el mango. Algunos de los estudios sobre el cultivo del mango se destinan a minimizar los daños postcosecha causados por este hongo. A este respecto cabe señalar la utilización del control biológico del patógeno con otros microorganismos "Pseudomonas fluorescens" (Koomen y Jeffries, 1993).

De la misma forma, en el almacenamiento de las mercancías, para el control de inventarios se deben rotular y etiquetar las unidades de producto terminado que serán enviadas a los compradores, para ello deben ceñirse bajo la Resolución Numero 005109 de 2005 que declara la información que se debe proveer en las etiquetas, tal como se evidencia en la siguiente Tabla 1:

Tabla 1
Datos que deben contener las etiquetas de frutas y hortalizas procesadas

Nombre del producto	Se debe incluir en el nombre específico del producto y si tiene algún tipo de tratamiento especial como pulverizado, liofilizado, congelado, concentrado ahumado u otros.
Lista de ingredientes	Antecedido de la palabra "**Ingredientes**", incluyendo todos los ingredientes en forma descendente según su peso al momento de ser fabricado y en el caso de contener ingredientes que pueden generar alergias debe precederse de la palabra "**Contiene**".
Cantidades netas	Se debe especificar el peso neto, unidades métricas y unidades de medidas para líquidos.
Fecha de duración mínima	Debe especificarse el día, el mes y el año, precedido por la palabra usar "**Antes de**".
Condiciones especiales	Especifique si el producto debe mantenerse en alguna condición especial o debe ser usado de una forma particular.
Nombre comercial	Nombre, dirección de el importador, empacador o manufacturero establecido en la Unión Europea.
Lugar	Lugar de procedencia u origen.
Nivel de intensidad alcohólica	Se debe especificar para las bebidas que tengan un contendido superior 1.2% del volumen total.
Lote marcado	Para los productos envasados especifique el lote precedido por la letra "**L**".

Fuente: Ministerio de la Protección Social (2005).

Distribución

La República de Sudáfrica es el país destino de las exportaciones de pulpa mango, esta se encuentra al Sur de África, limitando al noreste con Mozambique y Suazilandia, en el este con el Océano Índico, y al oeste con Namibia y el Océano Atlántico, posee una superficie de 1.219.090 km² . Las posibilidades de transporte en estas importaciones pueden efectuarse por medio de vías marítimas o aéreas.

Servicios de transporte

En relación a la opción de transporte por vía marítima, Sudáfrica posee 8 puertos de gran actividad comercial, adicional a esto cuenta con distinguidas bahías, puertos y marinas, dentro de los cuales se puede mencionar los puertos de Durban, Port Elizabeth y Cape Town, que centra la oferta marítima para exportación desde Colombia.

No hay una oferta de servicios directos que proceda de la costa atlántica. Actualmente se cuenta con 9 rutas en conexión ofrecidas por 4 navieras con tiempos de tránsito desde los 36 días. Los transbordos se realizan en puertos de Panamá, Estados Unidos, Alemania, Perú, Brasil, China, Sudáfrica, República de Hong Kong, Malasia y España.

Es así como en la Tabla 2 se pueden apreciar las frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos hacia Sudáfrica que pueden ser utilizadas en la distribución de producto terminado de la pulpa de mango Tommy Atkins.

Tabla 2
Tiempo de tránsito en los puertos (Líneas Marítimas)

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Durban	Cartagena	Santos - Brasil	35
	Buenaventura	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	37
	Barranquilla	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	44
	Santa marta	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	34
Port Elizabeth	Cartagena	Santos - Brasil	33
	Buenaventura	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	38
	Barranquilla	Manzanillo - Panamá, Algeciras - España	37
	Santa marta	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	36
Johannesburg	Cartagena	Santos- Brasil	36
	Buenaventura	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	38
	Barranquilla	Cartagena – Colombia, Santos – Brasil	44
	Santa marta	Cartagena – Colombia, Santos – Brasil	39

Fuente: Líneas Marítimas. Información procesada por la Coordinación de Logística y Competitividad - Procolombia
La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

En relación al transporte aéreo, Sudáfrica posee 10 aeropuertos de gran infraestructura, 7 son a nivel nacional y 3 a nivel internacional, dentro de los cuales se puede destacar:

1. Aeropuerto Internacional Oliver Reginald Tambo.

2. Aeropuerto Internacional King Shaka

3. Aeropuerto Internacional de Ciudad del Cabo.

Aunque la oferta en servicios aéreos para exportaciones desde Colombia consiste en servicios de carga y cupos en vuelos de pasajeros, se focaliza primordialmente en el Aeropuerto Internacional Oliver Reginald Tambo.

En la actualidad se cuenta con más de 7 aerolíneas prestadoras de servicios de cargue. Las conexiones se realizan principalmente en ciudades de Estados Unidos, Reino Unido, Luxemburgo, Países Bajos, Francia, Sudáfrica y Singapur.

Es así como en la Tabla 3 se pueden observar las conexiones y frecuencia con que viaja cada aerolínea con destino hacia Sudáfrica que puede ser utilizada en la distribución de producto terminado de la pulpa de mango Tommy Atkins.

Tabla 3.
Tiempo de tránsito en los puertos (Aerolíneas)

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
Cargolux	Luxemburgo - Luxemburgo	VI, DO
British airways	Londres - Reino Unido	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	Londres - Reino Unido, Miami - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Avianca	Londres - Reino Unido	LU, MA, MI, JU, VI, DO
	Sao Paulo - Brasil	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	New York – Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Klm	Amsterdam - Países Bajos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Air france	Paris - Francia	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Delta airlines	Atlanta - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Centurion	Miami - Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA, DO

Fuente: Aerolíneas. Información procesada por Dirección de Información Comercial. Procolombia
La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Canales de distribución

El canal a utilizar en los procesos de exportación del mango hacia Sudáfrica es Productor – Detallista o Minorista – Consumidor. El intermediario

(detallista) adquiere los productos del fabricante y después, son vendidos al cliente final.

El productor para este caso cuenta con el apoyo de entidades gubernamentales como Procolombia que contacta con los detallistas, los cuales venden los productos al consumidor final.

Trámites legales

Se describen las fases que se efectuarán al momento de realizar una exportación:

Los procedimientos y usuarios aduaneros que intervienen en cada uno se presentan en los siguientes esquemas:

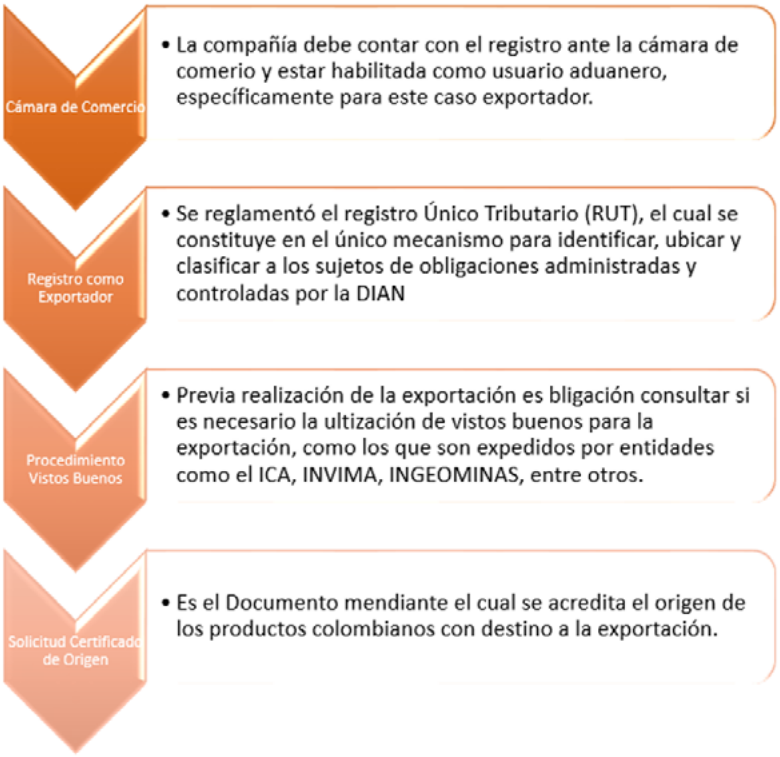

Figura 4. Pasos para la exportación.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Oportunidades del Mercado

Según los datos del mercado mundial publicados en el primer Congreso de Frutas Tropicales en la trigésima quinta edición de Macfrut de 2007 a 2016 hubo un aumento 56% en este producto a nivel global.

Los volúmenes de mango disminuyeron en 2018 para Sudáfrica (-30%), debido a un factor de rotación de cultivos, lo que daría un margen de maniobra interesante para los productores colombianos, lograrían satisfacer una demanda que ya se encuentra consolidada, y que por problemas de clima y estaciones del año no pueden autoabastecerse. Se estaría hablando de un mercado ya estructurado, con políticas de precios y distribuidores ya establecidos, y con el atractivo de una de una demanda superior a la oferta.

Así mismo, se pueden vislumbrar importantes márgenes de crecimiento en Europa del Este, donde los productos exóticos todavía no están muy difundidos y donde, hasta ahora, solo llegan a través de algunos distribuidores en la costa oeste, en particular los holandeses y los españoles. Un mercado que valdría la pena explorar, pero ya con políticas claras de crecimiento, expansión y con un músculo financiero fuerte que permita a los productores sostener la cadena de suministro.

Si bien el mango tiene que lidiar principalmente con las dificultades relacionadas con el transporte, en ellas sobresale la conservación adecuada de la cadena de frío, y más si se sabe que las temperaturas de almacenamiento de mango varían de variedad a variedad. Por ejemplo, los más delicados nunca deben estar a menos de 12 ° para evitar daños por enfriamiento, el límite es de 10 °, por lo que se vuelve imperativo idear mecanismos que permitan supervisar y controlar estos cambios, para garantizar así un producto óptimo.

Adicionalmente una parte del mercado europeo especialmente Alemania, empieza a vislumbrar la saturación, en ausencia de una política de planificación global adecuada, se ve confirmado por las previsiones de expansión de las superficies de los principales productores, los cuales están creciendo a ritmos desiguales y dirigiendo esfuerzos a las mismas zonas, dando como resultado que el mercado se inunde y colapse.

Conclusiones

Las Pymes del municipio de Malambo deben estandarizar sus procesos de industrialización del mango Tommy Atkins, lo cual se traduciría en reducción de tiempos, mejorando el lead time de la cadena y optimización de costos, a su vez esto abriría la posibilidad a someterse a un sistema de gestión de calidad, que en el plano internacional cobra demasiada relevancia al momento de postularse como posibles socios comerciales, sumando puntos y dando una reputación al producto susceptible de la exportación.

Se deben explorar nuevos mercados para la exportación del mango y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado sudafricano, para este caso lo que es una amenaza para ellos se transformaría en una oportunidad para el producto colombiano, puesto que, al no poseer la limitación de las 4 estaciones del año, es posible cultivar en cualquier momento y distribuirlo a aquellos países que ya tiene un consumo establecido y que por esta problemática sufren desabastecimiento.

Finalmente, es necesario establecer políticas de exportación que direccionen los procesos de financiación y distribución del mango en mercados internacionales, la clave está en realizar una adecuada segmentación y distribución por periodos de tiempo, que garantice que no se saturan los mismos mercados, y dará respiro a los productores, acompañado de opciones de financiamiento flexibles y accesibles a todos.

Referencias

Gamboa, J. R., & Mora, J. (2010). *Guía para el cultivo del mango (Mangifera indica L).* San José, Costa Rica: INTA.

Hardenburg, R. E., Watada, A., Wang, C. (1988). *Almacenamiento comercial de frutas, legumbres y existencias de floristerías y viveros.* San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA.

Koomen, I., & Jeffries, P. (1993). *Effects of antagonistic microorganisms on the post-harvest development of Colletotrichum gloeosporioides on mango. Plant Pathology, 42*(2), 230-237.

Madroñero, L. A. (2013). *Procedimiento para el almacenaje de materias primas, insumos y producto terminado*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura.

Manene, L. M. (2012). Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías. Recuperado de http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/

Ministerio de la Protección Social. (29 de diciembre de 2005). por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano. Resolución Número 005109 De 2005.

Moya, E. M. (2007). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento.* Madrid, España: FC editorial.

Porter, M. (1996). *What is Strategy? Harvard Business Review, 74*(6), 61–78.

Porter, M. (2004). *Cadena de Valor.* Ciudad de México, México: Editorial CECSA.

Revista Logística. (2016). Tipos de almacenamiento. Recuperado de https://revistadelogistica.com/almacenamiento/tipos-de-almacenamiento/

Sánchez, V. (2014). *Modelos y configuraciones de cadenas de sumistro.* Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

Sangri, A. (2014). *Administración de Compras.* Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.

Ramírez, A. C. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías.* Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

Shoeman, M. H., & Manicom, B. Q. (1998). Control of Colletotrichum Speckle of Hass Avocado. *South African Avocado Growers' Association Yearbook, 21*, 71-72.

Estrada, A., Rodríguez-Luna, E., López-Wilchis, R. R. & Coates-Estrada R. (1993). *Estudios Primatológicos en México.* Xalapa, México: Universidad Veracruzana.

Yahia, E. M., & Hernández, M. T. (1993). *Tolerance and responses of harvested mango to insecticidal low-oxygen atmospheres. HortScience, 2*8(10), 1031-1033.

La gestión del conocimiento y los nuevos emprendimientos en el caribe colombiano: caso la ciudad de santa marta en el departamento de Magdalena

Carlos Javier Carmona Campo*
Alex José Nader Reales**
Carlos Jesús Fábregas Rodado***

* Doctorante en Administración Universidad Nacional de Rosario Argentina. Correo electrónico: carmonovich@hotmail.com
** Docente Tiempo Completo Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: naderalex@coruniamericana.edu.co
*** Investigador Corporación Universitaria Americana. Correo electrónico: cfabregas@coruniamericana.edu.co

Resumen

La gerencia del conocimiento ha generado un impacto demasiado importante en la generación de nuevos empresarios y emprendedores, y se hace imperativo atesorar el capital intelectual de sus negocios y la forma exitosa de administrarlo. Pero en la pequeña y mediana empresa el estudio sobre la gestión del conocimiento presenta vacíos prácticos y conceptuales que dificultan aplicarlos e institucionalizar aquellos modelos existentes en este campo. En el caso de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Santa Marta los procesos de investigación técnicamente no existen, aun cuando recientemente el gobierno ha mostrado sus intenciones motivando la generación de empresas y sobre todo las que tienen que ver con tecnologías de la información. En ese orden de ideas este tema de investigación pretende diagnosticar la situación actual de la gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Santa Marta. Además, se pretende que esta investigación repercuta directamente en las nuevas generaciones de las pequeñas y mediana empresas, pues va a tener un componente práctico que ayude a estos emprendedores a tener procesos efectivos que ayuden a generar crecimiento y desarrollo. Se estudiarán cuatro áreas esenciales que son: Construcción, integración, difusión y uso y beneficios del conocimiento.

Palabras Claves: Aprendizaje Individual, Capital Intelectual, Conocimiento tácito, Intangibles

Abstract

The management of knowledge has generated too important an impact on the generation of new entrepreneurs, and it is imperative to treasure the intellectual capital of their businesses and the successful way to manage it. But in small and medium enterprises, the study on knowledge management presents practical and conceptual gaps that make it difficult to apply them and institutionalize existing models in this field. In the case of the small and medium enterprises of the city of Santa Marta the existing research within this field is almost nil, despite the fact that the government strives to motivate the generation of companies and especially those that have to do with information technologies. In that order of ideas this research topic aims to diagnose the current situation of knowledge management in small and medium enterprises in the city of Santa Marta. In addition, it is intended that this research will have a direct impact on the new generations of small and medium enterprises as it will have a practical component that helps these entrepreneurs to have effective processes that help generate growth and development. Four essential areas will be studied: Construction, integration, diffusion and use and benefits of knowledge.

Key words: Individual Learning, Intellectual Capital, Tacit Knowledge, Intangibles

Introducción

Nos encontramos en la era del conocimiento, lo sabemos casi todo: cómo se formó el universo, descubrimos el genoma humano, creamos máquinas increíbles y la educación ha llegado a más gente y de todos los niveles socioeconómicos como nunca antes. A todo esto, le decimos conocimiento, incluso sabemos perfectamente sistematizar y procesar todo para favorecer a la industria y el comercio, todo es susceptible de venderse y lucrarse, todo gracias a que sabemos hacerlo, analizarlo, procesarlo y transmitirlo. Es obvio pues que en esta era y en esta sociedad prima el conocimiento y quien lo sepa gestionar y gerenciar estará en la cúspide del éxito empresarial indistintamente del sector donde se mueva, claro está más ventajoso en unos tipos de empresa que en otros, pero al final es importante para todos. Ahora bien, en lo que respecta a este poderoso recurso debemos hacernos algunos cuestionamientos como: ¿conocemos la matriz de su producción?, ¿Qué características específicas o generales presenta?, ¿Cómo se materializa?, ¿Cómo se extrae y en qué condiciones se debe hacer?, ¿existe algún catalizador?, ¿Cómo se moviliza?

Es más que natural pensar que si estamos inmersos y dependemos como sociedad industrial y mercantil de este gran recurso, deberíamos al menos en teoría saber la respuesta a los interrogantes arriba expuestos. En este orden de ideas, tenemos por sentado que el conocimiento no tiene nada que ver con la rama de la economía donde nos movamos, con el producto o el servicio que surja de este; principalmente porque este poderoso recurso es un elemento que existe desde el mismo origen de la humanidad, damos por sentado el resultado de un conocimiento, pero realmente no sabemos nada del producto o servicio en sí, así lo consumamos a diarios o nos lo vistamos a diario.

El conocimiento como recurso tiene su marco de referencia en la sociedad post industrial; Bell (1973) sociólogo americano habla de la sociedad del conocimiento como consecuencia de la aparición de fenómenos relacionados con el mismo: el incremento del conocimiento científico y técnico; la sociedad como productora de conocimientos y las nuevas formas de acceso a la información. El trabajo de Bell define perfectamente el marco donde se debe ubicar la gestión del conocimiento. Otros autores como Drucker1 se centran en el conocimiento como motor de crecimiento de la economía de las regiones.

Se advierte que el conocimiento ya tiene su propia área de conocimiento, la cual es la epistemología y es la ciencia que estudia la naturaleza y validez del conocimiento (episteme significa conocimiento y logía estudio), en

concordancia con lo anterior la presente investigación busca identificar cuál es la metodología utilizada para gerenciar el conocimiento por las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Santa Marta en opinión de los responsables de la gerencia empresarial de cada una de ellas, y no menos importante también busca que los hallazgos encontrados sirvan para mejorar los procesos en este tipo de organizaciones.

La gestión del conocimiento es hoy el aspecto gerencial más importante y el cual demanda mayor cantidad de esfuerzos para administrarlo adecuadamente, pues se considera un factor relevante al momento de generar valor agregado y factores diferenciadores. No obstante los estudios y las teorías que se han realizado sobre la gestión del conocimiento presenta algunos aspecto que generan ambigüedad y en otros casos vacíos, estas anomalías radican básicamente en cómo aterrizar todos esos preceptos a la realidad, no es un secreto que en estos tiempo de incertidumbre económica lo primero que hacen los CEO es reducción de personal y en esa reducción sale recurso altamente valioso y una vez pasada la tormenta reemplazar ese recurso es altamente costoso, por otro lado están la políticas de retención del personal para evitar fugas de cerebros pero dicho programas están sujetos a un presupuesto y a veces prima la voz del financiero.

Para este caso, la investigación y los estudios existentes son casi cero, a pesar que este tema ha tenido mucha trascendencia en los últimos años tanto por el sector productivo como por el alto gobierno.

Las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Santa Marta pareciera que no se han focalizado en desarrollar y potencializar su activo más importante como lo es el conocimiento interno o capital intelectual. ¿Cómo favorecen el crecimiento y desarrollo de los procesos de aprendizaje que le permita a la pequeña y mediana empresa gestionar o gerenciar su conocimiento para obtener el máximo beneficio organizacional y el de su recurso humano?

Por lo anterior se hace imperativo conocer de primera mano cuál es la percepción sobre la gestión del conocimiento que prima en lo más profundo en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Santa Marta. Tal afirmación conlleva a los siguientes interrogantes:

¿Cuál es la percepción sobre la gestión del conocimiento de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de santa marta?

¿Cuáles son y cómo se desarrollan los mecanismos utilizados en la gestión del conocimiento dentro de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de santa marta?

¿Cómo utilizar y aprovechar todos los datos obtenidos de este tipo de organizaciones?

Objetivos

General

Caracterizar las percepciones de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Santa Marta, con relación a la gestión del conocimiento.

Específicos

- Conocer cuál es la percepción sobre la gestión del conocimiento de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Santa Marta.

- Comprender cuáles son y cómo se desarrollan los mecanismos utilizados en la gestión del conocimiento dentro de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Santa Marta, basada en el modelo de Mc Adam y Mc Reíd.

- Valorar las necesidades, utilizar y aprovechar todos los datos obtenidos de este tipo de organizaciones y ofrecer una serie de sugerencias utilizando como base el análisis realizado sobre la gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Santa Marta.

Justificación

Este proyecto investigativo propone dar soporte científico, pues se caminará por senderos que hasta ahora son poco transitados con referencia a la gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Santa Marta, se aplicará una encuesta a los directivos, directores y jefes de

estas organizaciones y se analizará el comportamiento de las dimensiones de la construcción, integración, diseminación y beneficios, de esta manera se entregará una radiografía real sobre la percepción de la gestión del conocimiento en la pequeña y mediana empresa de la ciudad de Santa Marta.

De lo que se ha visto hasta el momento se puede inferir que el conocimiento evoluciona; y esta evolución del conocimiento afecta de forma sustancial a la estructura del propio conocimiento. Citando lo propuesto por Sveiby (1997), este modelo se basa en determinar el valor de los activos intangibles debido a que el valor real de una organización es la suma de los activos tangibles y los intangibles. Aunque aporta una serie de áreas para medir los intangibles, antes se debe definir la estrategia, ya que de esta depende la selección y validez de los indicadores. Estos indicadores además de valorar los activos intangibles deben indicar los flujos de conocimiento y transformación del mismo que hay en las organizaciones.

Los indicadores los agrupa en tres áreas:

1. Estructura interna. En este modelo la estructura interna está compuesta por el conocimiento explícito de la organización y de las personas que se encargan de gestionar dicho conocimiento.

2. Estructura externa. Para las empresas suelen ser clientes, proveedores y alianzas estratégicas; para el sector público su estructura externa son los usuarios a los que da servicio.

3. Competencias. Se refiere a todo lo relacionado con las personas que trabajan en la organización y que no han sido incluidas en la estructura interna, es decir, son personas que planifican, producen, trabajan con el cliente, etc. Incluye también responsabilidad, capacidad de trabajo y área en la que es profesional.

A su vez en cada una de las áreas los indicadores los agrupa en cuatro categorías:

1. Mejora.
2. Innovación.
3. Eficiencia.
4. Estabilidad.

Todo está conectado en una organización basada en el conocimiento desde la estructura misma de la organización pasando por la cultura, las costumbres, la idiosincrasia, la personalidad de los empleados, los mecanismos y estilos de aprendizaje, etc.

Fundamentos Teóricos

El desarrollo y uso del conocimiento ya sea actualizado o nuevo, no es un lujo es un factor diferencial, pues hoy en día centrarse en los clientes y la generación innovadora de conocimiento es una característica esencial de las empresas que desean ser duraderas en el tiempo.

Ser empresario no es fácil, y si eres un pequeño empresario la cosa es más complicada todavía, pues la competencia es dura y toca de manera obligada ser muy estratégico para gerenciar el conocimiento y utilizarlo como una ventaja competitiva que permita fidelizar y mantenerlos leales a nuestros bienes y servicios.

Conceptos de conocimiento

Son muchos los autores y grandes pensadores que han dado sus más acertadas definiciones de este concepto. A continuación, se citan algunos de ellos.

Es ampliamente aceptado que las ciencias organizacionales definen el aprendizaje organizacional como:

Huber (citado en Lloria, 2004) “El aprendizaje implica la adquisición de conocimiento reconocido como potencialmente útil para la organización”.

Kim (citado en Lloria, 2004) “El aprendizaje puede ser definido como el incremento de la capacidad de un sujeto para tomar acciones efectivas”.

Fiol y Lyes (citado en Lloria, 2004) “Significa el proceso de mejorar las acciones a través de un mejor conocimiento y entendimiento”.

Revilla (citado en Lloria, 2004) “El aprendizaje es el proceso de adquisición y almacenamiento de conocimientos que tiene por objeto incrementar la capacidad de un sujeto para tomar acciones efectivas”.

Tabla 1
Definiciones de conocimiento

Definiciones de conocimiento	
Real Academia Española	"Acción y efecto de conocer".
	"Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas".
Diccionario Webster	"Conocimiento es el producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia". Ofrece como sinónimos las palabras: información, saber popular, ciencia, sabiduría.
Para el filósofo Platón	"Creencias justificadas por la verdad".
Hessen	"Imagen percibida por el sujeto conforme al objeto observado, dado que le es imposible conocer la totalidad del objeto".
Alejandro Pávez	"Percepción y cognición del mensaje por parte del sujeto en torno al objeto".
Thomas Davenport & Prusak	"Es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta que proporciona un marco para la evaluación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales". Con una vista organizacional, refiriéndose al conocimiento como un recurso administrable.
Muñoz - Seca y Rivarola	"El conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con efectividad determinada". "El Conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determina que lo interioriza racional o irracionalmente".

Fuente: Tomado de (Real Academia Española, 2001; Webster, s.f; Pávez, 2000; Davenport y Prusak, 1998; Muñoz- Seca y Riverola, 1997).

Argyris y Schön (citado en Lloria, 2004) "Puede significar o bien un producto (algo aprendido) o bien un proceso que da lugar a dicho producto".

Williams (citado en Lloria, 2004) "El aprendizaje es un proceso por el cual se producen cambios relativamente estables en la forma que vemos las cosas y nos comportamos en la búsqueda de nuestros objetivos. Adquisición e integración de conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que permiten a la organización una mejora en su desempeño".

Montes, Pérez y Vázquez (citados en Lloria, 2004) "El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que permiten a la organización una mejora en su desempeño".

Nonaka y Takeuchi (1999) describen claramente las 4 fases del ciclo de generación del conocimiento:

1. Socialización: Los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo.

2. Externalización: El conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito.

3. Combinación: Intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, etc.

4. Interiorización o aprendizaje: El conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

Se puede afirmar que la gerencia efectiva del conocimiento se manifiesta en términos reales por la capacidad que logran las empresas para generar valor agregado de sus activos intelectuales, entiéndase por estos, exactamente al de conocimiento tácito o de experiencia adquirida, el cual progresivamente le genera aportes para el desarrollo de variadas tipologías de productos, servicios o estrategias que demande la organización en un momento dado. El conocimiento explícito, hace referencia a las referencias a las marcas, los clientes, los negocios, las patentes, los registros y tecnologías con las cuales la organización despliega sus cadenas de valor agregado y que los colaboradores o empleados materializan con más conocimiento.

En sintonía con todos los autores y las definiciones técnicas antes expuestas, se exponen algunas conjeturas sobre cuáles deben ser los principios básicos para que las empresas desarrollen exitosamente procesos de gestión del conocimiento, las cuales son:

Diagnosticar status de la situación: En la cual se debe realizar un diagnóstico haciendo levantamiento de información que permita analizar causas y efectos.

Modificar estructura: reordenar el organigrama y establecer una estructura flexible o plana que permita que la gestión del conocimiento este dentro de un proceso Lean, la metodología Lean, permite ir por el camino de la mejora continua en los procesos de forma que se consiga su objetivo final "hacer más con menos". La metodología Lean permite diferenciar los procesos en aquellos que generan valor y aquellos que nos aportan lo que se conoce como "despilfarros".

Aprender a aprender y generación de conocimiento: La organización debe primero aprender como aprende y luego desde cada centro de trabajo generar, almacenar, compartir y transmitir cada nuevo o renovado conocimiento.

Problema que se presente, problema que se resuelve: ensayo-error, ensayo-éxito, debemos tener claro esta premisa y aprender de los errores y ser estrictos en la no repetición de los mismos una vez superados, en todo caso no hay que olvidar que existen metas y objetivos que cumplir.

Incubadora de ideas: generar espacios para motivar y acompañar procesos de stormbrain, de estos espacios salen grandes soluciones y sobre todo hay que almacenar y proteger los resultados de esta gestión de conocimiento.

Detectar y eliminar los asesinos de ideas: Revisar y evaluar las particularidades que estropean el buen desarrollo, uso y difusión de conocimiento en los diferentes niveles de la organización y establecer planes de corrección para superar estos obstáculos ya sean personas o no.

Evaluación, para evitar crisis: Siempre se debe evaluar y retroalimentar el nivel de aprovechamiento y desarrollo que sea generado en la gestión del conocimiento en la organización. La evaluación implica ir más allá del indicador y debe ser integral.

Explicación del modelo Mc Adam y Mc Reíd

Este modelo ha sido investigado y trabajo por el profesor Carlos Blanco, investigador de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, quien lo describe como:

> Blanco-Valbuena y Bernal-Torres (2008) expresan que el modelo de Mcadam y Reid (2001) estriba en que ha sido construido teniendo en cuenta intencionadamente otros modelos ya elaborados con un propósito específico: el de capital intelectual de Barker y Barker (1997), el de la espiral del conocimiento, de Nonaka y Takeuchi (1995), y el de construcción social para el proceso de gestión del conocimiento, de Demarest (1997). Con esta fórmula, Mcadam y Reid (2001) crearon uno nuevo, de mayor espectro, y socialmente construido para representar el conocimiento intrínsecamente ligado a los procesos sociales y de aprendizaje de la organización.

Procede el prototipo de modelo diseñado y aplicado por Carlos Blanco, que lo experimentó en las empresas de los Parques Tecnológicos del País Vasco - España. De él se tomaron las preguntas relacionadas con los conceptos de creación, transferencia de conocimiento, e impacto de éste en la ventaja competitiva.

En la creación llevada a cabo para el estudio londinense, en el que expresamente se buscaba la elaboración de un modelo de construcción social, Mcadam y Reid (2001) integraron cuatro dimensiones que consideran claves: la construcción y creación de conocimiento, la incorporación de conocimiento, la difusión del conocimiento, y los beneficios y usos del mismo, tal como se evidencia en la Figura 1 a continuación:

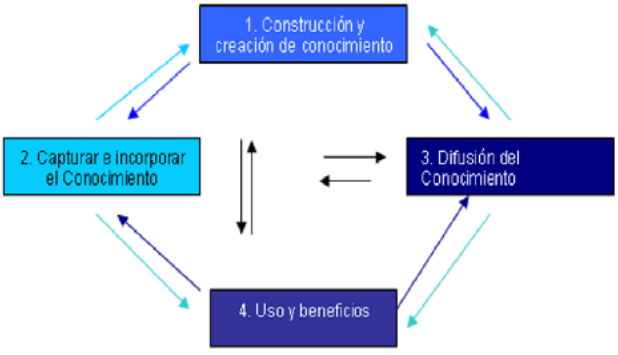

Figura 1. Modelo de construcción social

Fuente: Tomado de Mcadam y Reid (2001) de la versión modificada por Denares (1997).

Muchas veces se asume indiscriminadamente que la gerencia del conocimiento hace parte aisladamente de la teoría de los recursos humanos, pero en la vida práctica de las organizaciones la gerencia del conocimiento genera grandes beneficios como lo son:

- Crea, motiva y desarrolla la cultura participativa en la organización, esto genera empatía con los empleados y se establece un ambiente donde la empresa valora el trabajo y los aportes de todos y cada uno de los empleados de la organización.

- Promueve la motivación laboral, esto se convierte en el combustible de la productividad, es el mecanismo propicio para que los empleados innoven y desarrollen nuevo conocimiento y este a su vez sea transmitido a otros empleados de la compañía. Además, se desarrollan ambientes de bienestar colectivos e individuales.

- Se reducen los tiempos muertos, los empleados mejoran la productividad lo cual termina en reducción de costos.

- Mejoras sustanciales del servicio al cliente, pues el ambiente con evolución constante del conocimiento estrecha las relaciones entre empleados tanto con todos los clientes

- Creación de equipos de innovación y desarrollo nuevos productos.

- Apoyo e instalación de procesos de autocontrol.

Con lo anterior se logra delimitar el cuarto elemento, destacando fuertemente los usos y beneficios los cuales están encaminados al desarrollo de la gerencia del conocimiento en las Pymes.

Claramente con estas delimitaciones se pretende proponer una visión más amplia y concreta de la gerencia del conocimiento de sus usos, sus orígenes, sus limitaciones y más que cualquier otra cosa de las contribuciones que aporta a la organización.

Metodología

Tipo de investigación.

El diseño metodológico de la investigación se realizó bajo el enfoque descriptivo del marco del análisis cualitativo, dado que es más flexible y abierto, que el diseño cerrado y rígido de la investigación cuantitativa; en este, se limita la posibilidad de encontrar elementos desconocidos por los marcos teóricos. En el enfoque cualitativo, predomina un diálogo permanente entre teorías, conceptos y datos, donde todos los sujetos, versiones y observaciones hechas pueden ser pertinentes.

Como parte de la estructura metodológica, este proyecto se apoya además en la teoría fundamentada "Grounded Theory", propuesta por Glaser y Strauss (1967) el cual utiliza un procedimiento sistemático cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica. Esta teoría es denominada sustantiva o de rango medio y se aplica a un contexto más concreto. Las teorías sustantivas son de naturaleza "local" (se relacionan con una relación y un contexto particular). El planteamiento básico del diseño de la teoría fundamentada es que las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación, más que de los estudios previos. Es el procedimiento que genera el entendimiento de un fenómeno psicológico, comunicativo o cualquier otro que sea concreto.

Creswell (2005) menciona que la teoría fundamentada es especialmente útil cuando las teorías disponibles no explican el fenómeno o planteamiento del problema, o bien, cuando no cubren a los participantes o muestra interés.

Métodos

Estudio es de corte descriptivo - cualitativo, que nos muestra una tendencia sobre las percepciones de la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Santa Marta, sobre la gestión del conocimiento basado en 4 áreas específicas que son: construcción, integración, desimanación y usos y beneficios del conocimiento.

Para este estudio se tomó una población de 816 empresas, entre pequeñas y medianas, que hubieran renovado en el último año su matrícula mercantil y que fueran de naturaleza jurídica, y para mayor soporte técnico de esta

investigación se utilizaron los datos oficiales suministrados por la cámara de comercio de la ciudad de Santa Marta.

Teniendo en cuenta las características de la población y la dificultad que implica realizar el 100% de ellas se trabajó con una muestra de 63 empresas y con un nivel de confianza del 90%.

Se decidió aplicar un muestreo aleatorio simple, principalmente porque este método es el más recomendado para este tipo de poblaciones finitas.

Este proyecto de investigación utilizó un cuestionario conformado por 20 preguntas, utilizando como base el estudio exploratorio de Mcadam y Reid (2001) sobre la percepción del conocimiento en pequeñas y grandes empresas de la ciudad de Londres, Inglaterra. En todo momento se tuvo en cuenta todos aquellos aspectos propios de la cultura empresarial del caribe colombiano, es decir, hubo la necesidad de adaptar algunas preguntas.

La encuesta fue desarrollada profesor Carlos Blanco PhD, y el Ingeniero José Obagui docente de la universidad Javeriana, el cuestionario fue dividido en cuatro etapas, las cuales son: construcción del conocimiento, integración del conocimiento, diseminación del conocimiento y usos y beneficios del conocimiento, la escala utilizada en estas se clasifica en cuatro tipos. Un grupo se evaluó con una escala de Nada, Muy poco, Poco, Aceptable y Mucho con una valoración de 1 a 5 donde mucho es la más alta, es decir, con un valor de cinco. El segundo tipo de escala se mide dando un porcentaje de valoración de importancia donde la suma de las opciones da el 100%. El tercer tipo de preguntas son de respuesta única valorándose esta respuesta como la más importante y el último tipo de preguntas se da un número de opciones donde las personas encuestadas califican según su criterio los distintos conceptos permitiendo valorar así el nivel de importancia de cada uno de estos.

Para mayor soporte de la investigación en este proyecto hubo la necesidad de incluir varias fuentes bibliográficas.

Las encuestas fueron aplicadas y/o respondidas por gerentes, directores y jefes de dichas organizaciones y estas fueron aplicadas en los meses de julio, agosto y a mediados de septiembre del 2016 en la ciudad de santa marta.

Instrumentos

Santa Marta cuenta con una población de 816 empresas (entre pequeñas y medianas) para esta investigación se utilizaron los datos oficiales suministrados por la cámara de comercio de la ciudad.

Teniendo en cuenta las características de la población y la dificultad que implica realizar el 100% de ellas se trabajó con una muestra de 63 empresas y con un nivel de confianza del 90%.

Se decidió aplicar un muestreo aleatorio simple, principalmente porque este método es el más recomendado para este tipo de poblaciones finitas y en sí mismo constituye un procedimiento eficaz, práctico, confiable, económico y rápido para generalizar las conclusiones obtenidas a través de una muestra a toda la población, dentro de ciertos límites de confiabilidad.

Las encuestas fueron aplicadas y/o respondidas por gerentes, directores y jefes de dichas organizaciones y estas fueron aplicadas en los meses de Julio, agosto y a mediados de septiembre del 2016.

Para tales efectos se aplicó la siguiente fórmula estadística, la cual le da piso y soporte sólido a esta investigación.

Tabla 2
Hallazgo Estadístico del nivel de confianza

$N = Población\ Total$
$n = Población\ Encuestada$
$n^{\infty} = Población\ Infinita$
$\epsilon = Error$
$P_o = Valor\ Máximo\ (porcentaje)$
$Z_{2\frac{\alpha}{2}}$ = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. (Para una confianza *del* 90% $P_0 = 0{,}05\ y\ Z = 1{,}65$)

N = 816 Z = 1,65 $\epsilon = 0{,}10$

P = 0,5 q= 0,5 n= 63

$$n_0 = \frac{Z^2 Pq}{e^2} \quad n' = \frac{n_o}{1+\frac{n_0-1}{N}}$$

$$n_0 = \frac{(1{,}65)^2(0{,}5)(0{,}5)}{(0{,}10)^2} \qquad n_0 = \frac{0{,}68}{0{,}01} = 68\ ajustada$$

$$n' = \frac{n_o}{1+\frac{n_0-1}{N}} \quad n' = \frac{68}{1+\frac{68-1}{816}} \quad n' = \frac{68}{1+0{,}082} = \frac{68}{1{,}082}$$

$n' = 63\ Tamaño\ definitivo\ de\ la\ muestra$

Fuente: Elaboración Propia

Resultados

Con base en el modelo propuesto por Mcadam y Reid (2001) y que en todo momento las respuestas se basan en la percepción que poseen los gerentes, directores y jefes de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de santa marta, a continuación, se evidencian los resultados arrojados:

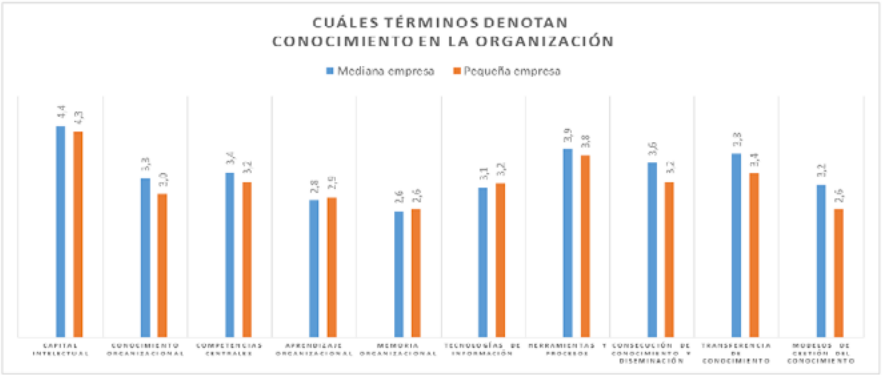

Figura 2. Términos que denotan conocimiento en la Organización.
Fuente: Elaboración Propia.

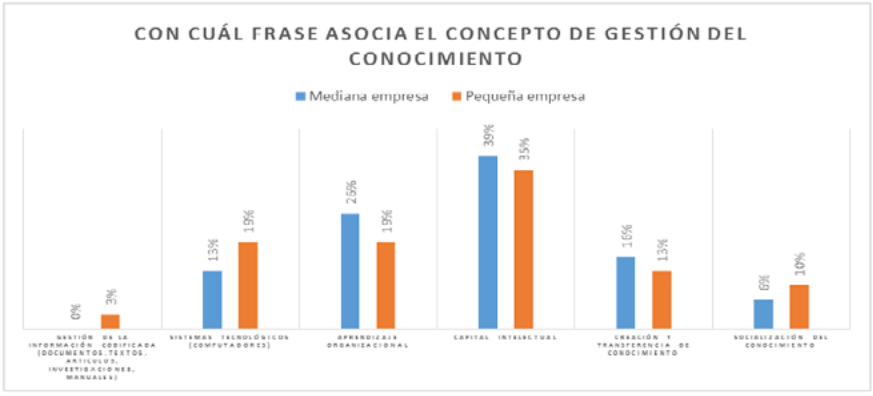

Figura 3. Asociación al Concepto de Gestión del Conocimiento.
Fuente: Elaboración propia

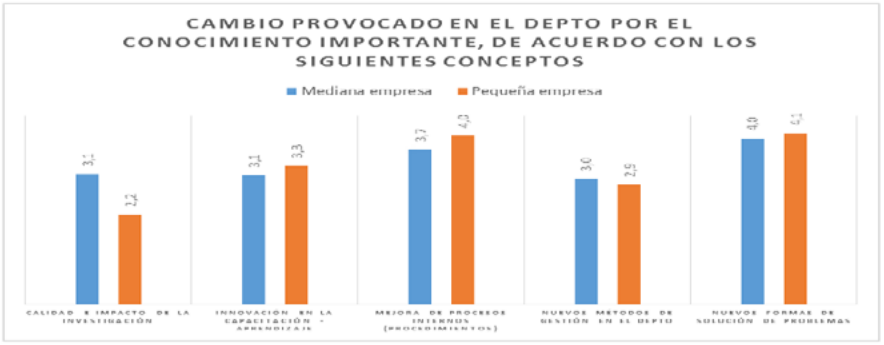

Figura 4. Elementos de conocimiento de la Organización.
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 5. Cambios Provocados en el Departamento por el conocimiento.
Fuente: Elaboración Propia.

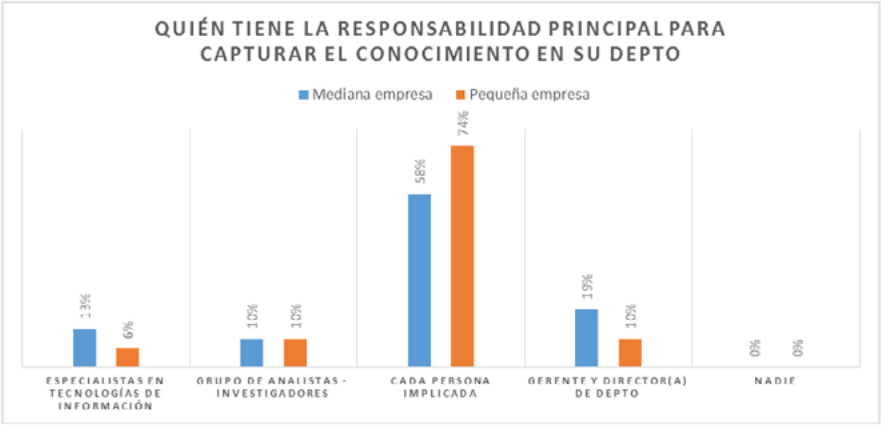

Figura 6. Responsabilidad en la captura del conocimiento.
Fuente: Elaboración Propia.

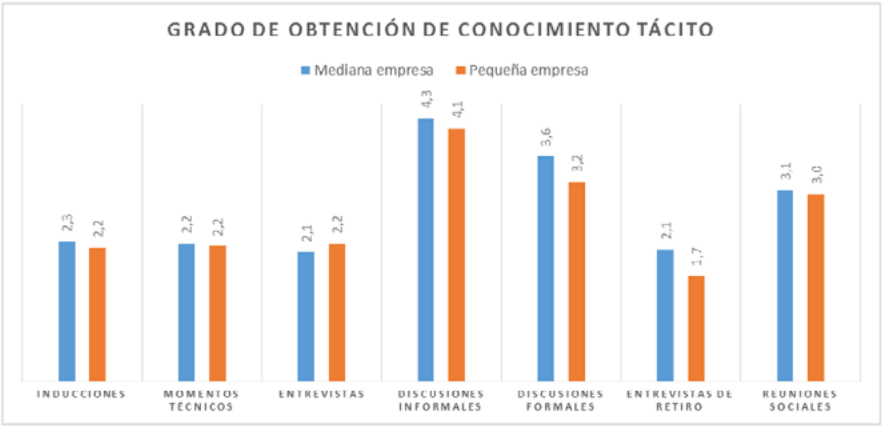

Figura 7. Grado de conocimiento tácito.
Fuente: Elaboración Propia.

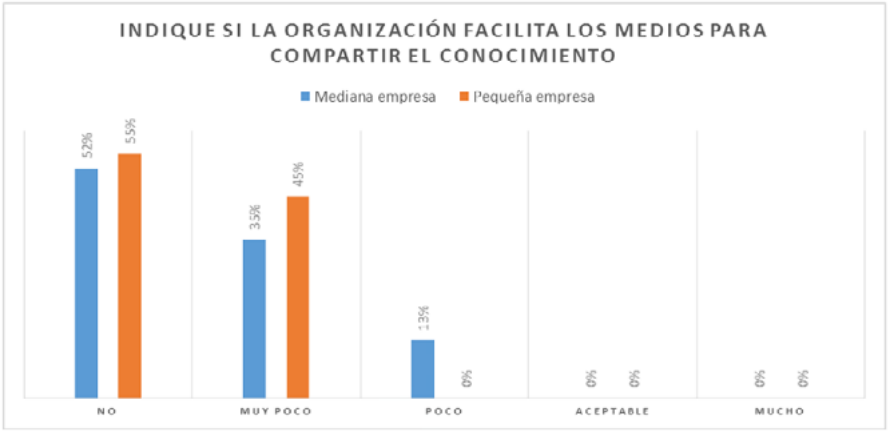

Figura 8. Facilidad de la organización para compartir el conocimiento.
Fuente: Elaboración propia

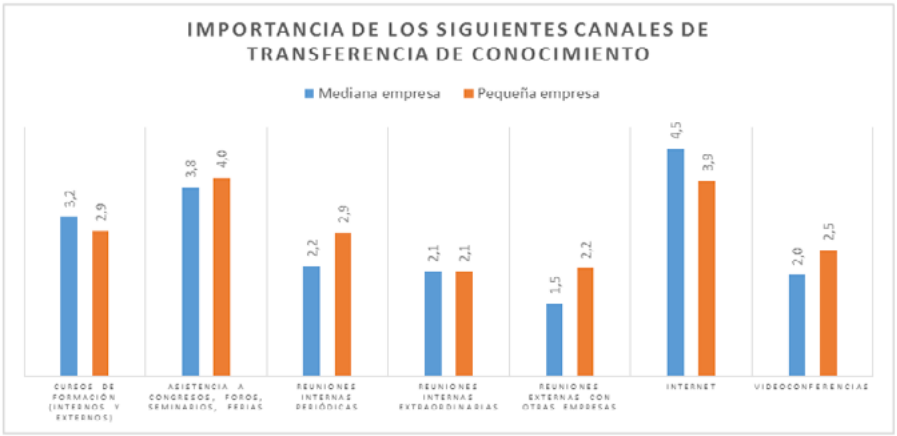

Figura 9. Importancia de transferencia del conocimiento.
Fuente: Elaboración Propia.

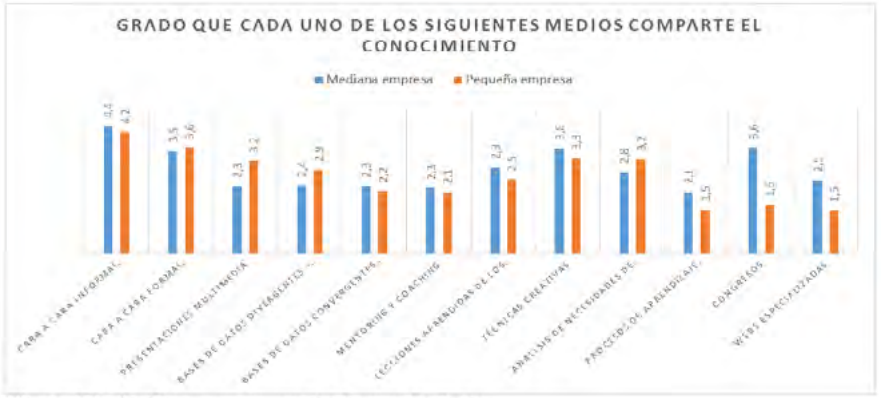

Figura 10. Medios para compartir el conocimiento.
Fuente: Elaboración Propia.

Discusión

Los resultados mostraron que las Pymes de la ciudad de Santa Marta, poseen una débil y vaga profundidad y claridad sobre la gestión del conocimiento en sus organizaciones y cómo esta herramienta influye de sobremanera para la consecución de los objetivos e imperativos estratégicos del sector. Una gestión efectiva de información facilita y abona el terreno para los procesos de inserción e implantación de la gerencia del conocimiento en las empresas con las características propias de la región caribe colombiana, de tal manera que se exhorta a las Pymes de la ciudad de Santa Marta la creación de un área de investigación, desarrollo e innovación, que sea de orden transversal e

incentive a todas la áreas claves y estratégicas de la organización de forma tal que se sientan involucrados y se concienticen que hacen parte de un todo, que este sea la excusa perfecta para contribuir al desarrollo efectivo de una política organizacional que le de impulso a la inteligencia organizacional.

Para dar sentido a todo lo anterior se requiere que la gerencia se comprometa en alma y cuerpo en el diseño de una estrategia sólida y duradera en el tiempo, esto implica realizar inversiones en tecnología, en planes de carrera de los empleados y aplicar principios de Biogerencia.

La búsqueda constante de cómo hacer las cosas de forma diferente y rentable debe ser un marco de referencia que nunca debe ser perdido de vista por la alta dirección y en esa búsqueda constante deben estar obligatoriamente las bases de la pirámide de las empresas.

Se requiere pues antes que nada que los altos directivos aprendan a desaprender y abrir la mente al cambio y generar espacio de transición de lo rígido y seguro a lo dinámico y cambiante, pues no hay nada más perjudicial para la gestión del conocimiento que la certidumbre y es claro que este mundo, esta aldea global tiene de todo menos la certidumbre real.

El recurso o talento humano siempre constituirá el factor de éxito fundamental de las organizaciones, las organizaciones se deben a las personas que las integran y son los seres humanos dentro de las empresas las que propician y guían a las organizaciones a conquistar y posesionarse en el mercado objetivo, por ello se hace imperativo definir y alinear los mecanismo a integrar con la estrategia de la organización para el desarrollo y puesta en marcha de un "programa de gerencia del conocimiento" sin perder de vista que todos estos esfuerzos van encaminados en pro del desarrollo del capital humano, del mismo modo se debe procurar lograr mejorar la competitividad y de la productividad tanto individual como colectivo, asegurando en todo momento que el talento humano esté cabalmente competente y formado, el programa se debe reflejar en la mejora de la competitividad.

Encontramos en la información suministrada por los encuestados y es deprimente saber que las PYMES en Santa marta no suministran las herramientas que desempeñan un rol preponderante para lograr el desarrollo de la gerencia del conocimiento; no generan espacios ni facilitan el diálogo interno, estos aspectos tan relevantes los traemos a colación porque es imperativo destacar que su probado efecto depende, de qué tan profunda

y medular sea la cultura organizacional con relaciona a la gerencia del conocimiento, en ese orden de ideas es sumamente vital estipular procesos coherentes en las etapas del aprendizaje en la inducción, en el entrenamiento del cargo y la capacitación de refuerzo; monitoreando, controlando, planificando y compensar las necesidades y llenar los vacíos que contengan los canales de transferencia de conocimiento. También se hace relevante utilizar procesos de capacitación y formación a través de los insumos entregados por la experiencia de otros empleados, el ensayo-error y de lecciones aprendidas.

La gerencia del conocimiento demanda innovación constante y nuevas formas de hacer cultura empresarial que traspasen la generación de nuevos conocimientos entre todos sus directos involucrados, sin privilegiar la distinción de niveles jerárquicos tradicionales, es por ello que las PYMES en Santa marta deben reevaluar sus esquemas de principios, valores y creencias que nutran la generación del sentido de pertenencia, que este aspecto sea notorio y evolucione de adentro hacia afuera para luego ser utilizado como punta de lanza en la gerencia estratégica del Talento Humano y por qué no ser tenido en cuenta como el cuerpo teórico que nutre y alimenta los conocimientos de los empleados, directivos y socios sobre la misión y visión de la pyme, con la excusa para apuntalar los pensamientos, el sistema de creencias y el actuar de la cultura de la organización.

Conclusiones

A groso modo podemos concluir y con todo el acervo probatorio de las encuestas, y con relación a la primera de las áreas clave (construcción y creación de conocimiento), los datos nos dicen a viva voz que algunas empresa dentro de la clasificación de PYMES en la ciudad de Santa Marta tienen una idea clara del significado de la gestión del conocimiento, pero otras en su mayoría no lo tienen tan claro y están tergiversando los conceptos, aplicaciones y usos del capital intelectual, aprendizaje organizacional con tecnología de la información y entrenamiento al cargo, etc. Con respecto a la modalidad para la generación de conocimiento, se observa que existe un alto grado de individualismo y todo se centra en la experiencia diaria y están sumergidos en su mayoría en un círculo que puede ser virtuoso si se quiere llamar a si, de ensayo-error, ensayo -éxito. Es por esto básicamente que se sugiere a los empresarios de las PYMES que sean promotores, motivadores y sobre todo facilitadores del trabajo en equipo, y que la comunicación asertiva sea el eje de

la participación colectiva, ligado obviamente al compartir los conocimientos y experiencias y, citando a Nonaka y Takeuchi (1999), "las tácitas y percepciones subjetivas, intuiciones y corazonadas del empleado". En este orden de ideas, no se puede olvidar que, el conocimiento producido de manera interna genera valor y que a su vez también lo producen las fuentes externas (clientes, proveedores, competencia, etc.), debido a que la razón de ser y existir de las organizaciones se cimenta a cumplir, satisfacer y complacer las expectativas de sus clientes sea del orden que sea, local, nacional o internacional.

Sabemos que por todos lados nos dicen y nos afirman y esto tiene su soporte científico aportado por la academia y la experiencia empresarial, que el conocimiento es un aliado valioso y estratégico, que puede ser capturado, codificado y compartido, identificamos que las PYMES en Santa Marta, aún no han diseñado, ni implementado una estrategia eficaz que articule la gestión del conocimiento a sus actividades, a sabiendas la ventaja competitiva que adquieren si la aprovechan. Y en esto da la razón Haldin-Herrgard (citado por Blanco-Valbuena y Bernal-Torres, 2008) cuando expresan que "el conocimiento tácito (una de las formas de conocimiento) hace que el trabajo sea más suave, incrementa su calidad, y, con frecuencia, caracteriza al maestro de su profesión".

Por último, se explica que al preguntar por el impacto del conocimiento los entrevistados opinaron que éste tendrá un efecto positivo en el incremento del desempeño de los negocios, el impacto del resultado de la investigación y mejorar posicionamiento en el cargo. Nuevamente, se concluye y sugiere a los empresarios de las PYMES en la ciudad de Santa Marta que articulen la gestión del conocimiento a la estrategia corporativa, y aprendan a reconocer y clasificar cuál o cuáles son los conocimientos significativos que puede producir valor agregado a la actividad empresarial en la que están inmersas. Por último y no menos importante, incorporar una verdadera cultura organizacional, que logre motivar e incentivar el aprendizaje de la organización aprovechando los flujos y a las formas que el conocimiento es adquirido día a día del quehacer empresarial, que a la postre podrá influir de formas infinitamente positivas en procesos innovadores.

En síntesis, de este trabajo se pueden hacer futuros estudios en llave con la cámara de comercio de la ciudad de santa marta que permitan realizar un feedback con las PYMES de la ciudad y ayudarlos a entender, aplicar y aprovechar todo el potencial de la gestión del conocimiento dentro de sus organizaciones empresariales.

Referencias

Bell, D. (1973). The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting. Nueva York, Estados Unidos: Basic Books.

Blanco Valbuena, C., y Bernal Torres, C. (2008). Gestión del conocimiento: percepciones y contrastes de las empresas medianas y grandes en la ciudad de Bogotá. Recuperado de http://www.madrimasd.org/revista/revista46/aula/aula3.asp

Creswell, J. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, Estados Unidos: Pearson Education.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know. Boston – Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Drucker, P. (1993). Post-capitalist society. Oxford, Reino Unido: Butterworth-Hainemann.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. Chicago, Estados Unidos: Aldine Press

Lloria Aramburo, M. (2003). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas (tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España.

Mcadam, R., y Reid, R. (2001). SME and large Organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrast. Journal of Knowledge Management, 5(3). DOI: 10.1108/13673270110400870

Muñoz, S., y Riverola, G. J. (1997). Gestión del Conocimiento. Barcelona, España: Ediciones Folio S.A.

Nonaka, I., & Takeuchi H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Ciudad de México, México: Oxford University Press México.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la Real Academia Española [base de datos en línea]. Recuperado de http://www.rae.es.

Pávez, A. (2000) Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de la información para la generación de ventajas competitivas (Tesis de pregrado). Recuperado de https://es.scribd.com/document/55061020/modelo-de-implantacion-de-gestion-del-conocimiento

Sveiby, K.E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. Oakland, Estados Unidos: Berrett-koehler Publisher.

Webster (s.f.). Definición de conocimiento. Recuperado de https://www.merriam-webster.com/