

# GESTIÓN ORGANIZACIONAL

UNA MIRADA DESDE LA INVESTIGACIÓN

**Editores Científicos**

*José Luis Duque Ceballos*

*Claudia Lorena Giraldo Patiño*

*Andrea Hurtado Ayala*



EDITORIAL



### **Cita este libro:**

Duque Ceballos, J. L; Giraldo Patiño, C. L; Hurtado Ayala, A. (2023). *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

### **Palabras Claves / Keywords:**

**Palabras claves:** Gestión Organizacional, Cultura Organizacional, Administración, Innovación, Estrategia, Gestión Financiera, Mercadeo, COVID-19.

**Keywords:** Organizational Management, Organizational Culture, Administration, Innovation, Strategy, Financial Management, Marketing, COVID-19.

### **Contenido relacionado:**

<https://investigaciones.usc.edu.co/>

# GESTIÓN ORGANIZACIONAL

UNA MIRADA DESDE LA INVESTIGACIÓN

José Luis Duque Ceballos  
Claudia Lorena Giraldo Patiño  
Andrea Hurtado Ayala  
Editores científicos



EDITORIAL

Gestión organizacional una mirada desde la investigación / José Luis Duque Ceballos, Claudia Lorena Giraldo Patiño, Andrea Hurtado Ayala. [Editores científicos]. -- Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali, 2023.

246 páginas; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

**ISBN:** 978-628-7604-74-2

**ISBN (Digital):** 978-628-7604-76-6

1. Gestión organizacional 2. Cultura organizacional 3. Teorías Administrativas 4. Modelos de gestión I. José Luis Duque Ceballos II. Andrea Hurtado Ayala. Universidad Santiago de Cali. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

SCDD 658.1 ed. 23

CO-CaUSC

JRGB/2024



### Gestión organizacional una mirada desde la investigación

© Universidad Santiago de Cali.

© **Editores científicos:** José Luis Duque Ceballos, Claudia Lorena Giraldo Patiño, Andrea Hurtado Ayala.

© **Autores:** José Luis Duque Ceballos, Claudia Lorena Giraldo Patiño, Andrea Hurtado Ayala, Erika Andrea Contreras Gamboa, Julián Cocuy Espinosa, Carlos Lino Rengifo Rentería, Sandra Patricia Duque Ramírez, María Elena Castañeda Vargas, Yesica Hernández Cardona, Jaqueline Andrea Romero Moncayo, Jefferson Santamaría Ayala, Yeime Leandro Muñoz Serna, María Elvira Arboleda Castro, Oscar Esteban Basante Bastidas, Valeria Parra Cerón, José Luis Duque Ceballos, Pablo César Rodríguez Rivera, Jhon Edison Valencia Lasprilla, María Victoria García García, María del Pilar Franco Cortés, Andrea Hurtado Ayala.

**Edición 100 ejemplares.**

Cali, Colombia-2023.

#### Fondo Editorial

##### University Press Team

Carlos Andrés Pérez Galindo

Rector

Claudia Liliana Zúñiga Cañón

Directora General de Investigaciones

Yuirubán Hernández-Socha

Editor en Jefe

#### Comité Editorial

##### Editorial Board

Claudia Liliana Zúñiga Cañón

Yuirubán Hernández Socha

Jonathan Pelegrín Ramírez

Adriana Correa Bermúdez

Doris Lilia Andrade Agudelo

Florencio Arias Coronel

Odín Ávila Rojas

Yovany Ospina Nieto

Milton Orlando Sarria Paja

#### Proceso de arbitraje doble ciego:

"Double blind" peer-review.

#### Recepción/Submission:

Septiembre (September) de 2023.

#### Evaluación de contenidos/

##### Peer-review outcome:

Noviembre (November) de 2023.

#### Correcciones de autor/

##### Improved version submission:

Noviembre (November) de 2023.

#### Aprobación/Acceptance:

Noviembre (November) de 2023.



La editorial de la Universidad Santiago de Cali se adhiere a la filosofía de acceso abierto. Este libro está licenciado bajo los términos de la Atribución 4.0 de Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite el uso, el intercambio, adaptación, distribución y reproducción en cualquier medio o formato, siempre y cuando se dé crédito al autor o autores originales y a la fuente <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# TABLA DE CONTENIDO

## Content

Resumen .....	7
Abstract .....	7
Introducción.....	8

### *Sección 1. Dimensiones de la gestión organizacional en organizaciones públicas y privadas.*

#### Capítulo 1

Cultura organizacional y control interno en entidades públicas .....	13
--	----

#### Capítulo 2

Teorías de la administración contemporánea y su influencia en el modelo de gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho – UNIAJC.....	63
---	----

#### Capítulo 3

Análisis del potencial innovador de las Spin Off en España como país miembro de la OCDE .....	89
---	----

### *Sección 2. Gestión organizacional en tiempos de pandemia: casos empresariales en Colombia.*

#### Capítulo 4

Manejo del E-commerce de Falabella Retail durante la pandemia sanitaria Covid-19 y cambios de consumo en Colombia .....	129
---	-----

#### Capítulo 5

Efectos financieros del Covid-19 en las mipymes del sector hotelero: caso de estudio de un hotel de Santiago de Cali .....	171
--	-----

#### Capítulo 6

Estrategias empresariales para reactivación post COVID en restaurante de interés turístico en Santiago de Cali .....	203
--	-----

Acerca de los autores .....	237
-----------------------------	-----

Pares Evaluadores .....	245
-------------------------	-----



## RESUMEN

Este libro aborda la gestión organizacional desde sus distintas dimensiones, analizando el contexto empresarial colombiano partiendo de perspectivas teóricas y prácticas y con una mirada interdisciplinaria. Las organizaciones deben enfrentar entornos complejos en un mundo donde la competencia es creciente generando una constante necesidad de mejorar sus prácticas e implementar estrategias para atraer clientes y sostenerse en el mercado. En Colombia, donde más del 90% de las empresas se encuentran clasificadas como mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), la problemática de las empresas se centra en su funcionamiento interno, buscando poder adaptarse a las condiciones del entorno nacional e internacional. Por medio de la gestión organizacional se busca que las empresas funcionen de manera eficiente para lograr la consecución de sus objetivos y poder darle solución a los diversos problemas que surgen, cada uno de ellos con diversos retos y oportunidades que involucran diferentes actores, intereses y estrategias, generando condiciones que afectan la gestión y el desempeño organizacional. Se propone entender la gestión organizacional desde el ámbito público y privado, por medio de seis capítulos desarrollados bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, abordando temas como la cultura, control, innovación, marketing, gestión administrativa, gestión financiera y gestión estratégica.

**Palabras claves:** Gestión organizacional, pandemia, estrategia, cultura, control.

### Abstract

This book addresses organizational management from its various dimensions, analyzing the Colombian business context from theoretical and practical perspectives with an interdisciplinary approach. Organizations must confront complex environments in a world

where competition is increasing, generating a constant need to enhance their practices and implement strategies to attract customers and sustain themselves in the market. In Colombia, where more than 90% of companies are classified as MSMEs (micro, small, and medium-sized enterprises), the problems of companies are focused on their internal functioning, seeking to adapt to national and international environmental conditions. Through organizational management, companies aim to operate efficiently to achieve their objectives and provide solutions to the diverse problems that arise, each with different challenges and opportunities involving various actors, interests, and strategies, creating conditions that affect management and organizational performance. The book proposes to understand organizational management from both the public and private sectors, through six chapters developed under a qualitative and quantitative approach, addressing topics such as culture, control, innovation, marketing, administrative management, financial management, and strategic management.

**Palabras claves:** Organizational management, pandemic, strategy, culture, control.

## **Introducción**

El libro en sus manos titulado “Gestión Organizacional una mirada desde la investigación” se encuentra conformado por una serie de capítulos que han sido resultado de investigaciones realizadas por los autores que pretenden mostrar las dinámicas de organizaciones públicas y privadas en diferentes áreas de la gestión organizacional como, cultura, finanzas, administración, mercadeo, estrategia e innovación, encontrando reflexiones y casos empresariales basados en metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa.

La gestión organizacional bien sea en organizaciones públicas o privadas, tiene como objetivo es conseguir que una organización fun-



cione eficientemente para lograr la consecución de sus objetivos, mediante una planificación en la gestión de sus recursos. Los modelos de gestión organizacional son variados y dependen del objetivo que esta tenga, sin embargo, la gestión organizacional cuenta con ciertos fundamentos: la planificación, se aplica indistintamente a empresas públicas y privadas, y está asociada a establecer una meta de objetivos y resultados. La dirección, independientemente del modelo que se adopte debe estar bien definida y con adecuados canales de comunicación que favorezcan los procesos. La gestión de recursos se relaciona con la planificación haciendo referencia a los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos y sus responsables. La coordinación, para que cada miembro de la organización sepa cómo actuar y a quien acudir ante cualquier situación. Finalmente, el control para comprobar el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, la gestión organizacional permite que las empresas operen de manera adecuada, acorde con sus condiciones internas (recursos, metas, resultados) pero también alineada con las condiciones externas (factores económicos, sociales, políticos, entre otros) de tal forma que puedan adaptarse a los diferentes cambios del entorno y la sociedad en general. Para ejemplo de estos procesos de adaptación en los modelos de gestión organizacional, se tiene la declaración de emergencia sanitaria por la pandemia del covid-19 en el año 2020, que llevó a las empresas en una rápida transición en sus modelos organizacionales, asumiendo prácticas como el teletrabajo y el uso de medios digitales para evitar el riesgo de contagio; incrementándose la digitalización de la oferta y demanda de bienes y servicios.

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, la pandemia por covid-19 ubicó a la tecnología en un lugar relevante en los años siguientes, con la necesidad de nuevos perfiles profesionales y la readaptación de competencias laborales. En Colombia, las empresas debieron enfrentar el nuevo escenario fundamentadas en gestionar

el cambio, sentando las bases en nuevas medidas financieras, de control, y apoyadas en las herramientas tecnológicas.

Las empresas tuvieron que analizar el panorama económico para detectar los desafíos y oportunidades resultantes como punto de partida para elaborar un plan que garantizara su supervivencia. Estos planes abordaron cuestiones como, cambio en los patrones de consumo, ajuste en la oferta de bienes y servicios, modelos financieros, apertura de nuevos canales de comercialización.

Los capítulos de la primera sección plantean discusiones de las organizaciones públicas y privadas en torno a la cultura organizacional, dirección y liderazgo, gestión administrativa, donde sobresalen un primer capítulo con un análisis reflexivo sobre la cultura y control en organizaciones públicas, seguido de un capítulo aplicado a la gestión administrativa de una institución universitaria de carácter público (municipal), para terminar con un análisis de literatura sobre las Spin-Off en el contexto europeo.

Las problemáticas originadas por la pandemia covid-19 son el objeto de estudio de la segunda sección, analizando situaciones que afectaron a empresas de diferentes sectores económicos en Colombia, examinadas desde el punto de vista de las finanzas, el marketing y la estrategia. Estas dos secciones permitirán al autor reflexionar frente a los diversos contextos y situaciones a los que deben adaptarse las organizaciones en la actualidad en su propósito de mantenerse vigentes en el mercado, adaptarse a los cambios del entorno y ser más competitivos en el mercado.

## **Sección 1.**

*Dimensiones de la gestión organizacional en  
organizaciones públicas y privadas*



# CULTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROL INTERNO EN ENTIDADES PÚBLICAS

*Organizational Culture and Internal Control in Public entities*

## **Erika Andrea Contreras Gamboa**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-3364-9856>.

✉ [econtreras@admon.uniajc.edu.co](mailto:econtreras@admon.uniajc.edu.co)

## **Julián Cocuy Espinosa**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-3679-8523>.

✉ [jcocuy@admon.uniajc.edu.co](mailto:jcocuy@admon.uniajc.edu.co)

## **Carlos Lino Rengifo Rentería**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0003-3550-9707>.

✉ [clino@admon.uniajc.edu.co](mailto:clino@admon.uniajc.edu.co)

## **Resumen**

Frente a la complejidad inherente al estudio de las organizaciones, es notable todo lo que se ha avanzado en el plano de la dinámica inter-

### *Cita este capítulo*

Contreras Gamboa, E. A.; Cocuy Espinosa, J. (2023). Cultura organizacional y control interno en entidades públicas. En: *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Duque Ceballos, J. L.; Giraldo Patiño, C. L.; Hurtado Ayala, A. (Editores científicos) (pp. 13-62). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

na de las distintas entidades que sirven a satisfacer las necesidades de las personas vinculadas a ellas, ya sea con o sin fines de lucro, y que le aportan a la sociedad un valor agregado que hacen más rica a las distintas sociedades. Este estudio se enfoca en reflexionar sobre cómo se relacionan la cultura organizacional y el control interno en entidades u organizaciones cuyo estatus jurídico se encuentran bajo el ámbito legal del Estado. Los cuestionamientos que se plantean usualmente sobre la materia son: ¿Por qué abordar las organizaciones estatales por separado? ¿Por qué distinguirlas de las organizaciones privadas? ¿Cuáles son las principales diferencias? ¿Existe una identidad cultural propia de las organizaciones públicas? ¿Se puede generalizar? Estas solo son algunas preguntas que este trabajo se dedicará a aclarar. A partir del método documental-bibliográfico se puede evidenciar que el sistema de control interno en las organizaciones o entidades públicas permite direccionar las políticas a escala que se combinan con el avance tecnológico, la realización de planes, metas y objetivos que tengan impacto a nivel poblacional (Gamboa Poveda et al., 2016). Se concluye que la cultura organizacional de los organismos del Estado debe estar alineada con los objetivos y metas de una sociedad beneficiaria de sus productos y servicios. Se concluye que la interacción entre la cultura organizacional y el sistema de control interno en los organismos del Estado es crucial para el logro de los objetivos y metas que benefician a la sociedad. Esta sinergia asegura que tanto la cultura interna como los procedimientos de control contribuyan efectivamente a la entrega de productos y servicios de valor para la comunidad.

**Palabras clave:** cultura organizacional, control interno, organizaciones, sector público.

## **Abstract**

Given the inherent complexity in studying organizations, it is remarkable how much progress has been made in understanding the inter-

nal dynamics of various entities that serve to meet the needs of those connected to them, whether for-profit or non-profit, and contribute added value to society, enriching different communities. This study focuses on reflecting how organizational culture and internal control relate within entities or organizations under the legal jurisdiction of the State. Common questions in this field include: Why should state organizations be addressed separately? Why distinguish them from private organizations? What are the main differences? Is there a unique cultural identity to public organizations? Can generalizations be made? These are just some of the questions this work aims to clarify. Using a documental-bibliographic method, it is evident that the internal control system in public organizations or entities allows for directing policies at a scale that combines with technological advancement, the implementation of plans, goals, and objectives that have a population-level impact (Gamboa Poveda et al., 2016). It is concluded that the organizational culture of state agencies must be aligned with the objectives and goals of a society benefiting from their products and services. It is concluded that the interaction between organizational culture and the internal control system in state agencies is crucial for achieving objectives and goals that benefit society. This synergy ensures that both the internal culture and control procedures effectively contribute to delivering valuable products and services to the community.

**Keywords:** organizational culture, internal control, organizations, public sector.

## **Introducción**

El control interno está dado por una serie de procedimientos que funcionan como salvaguardias del manejo de la información, el procesamiento de acciones y registros que aseguren los sistemas contables y de información para garantizar su confiabilidad. Los grupos de personas

a caro, diseñan y ejecutan controles, a través de sistemas y diseños automáticos, pero también a través de la misma fuerza de trabajo del personal, haciendo énfasis no solo al control interno de lo contable, sino también a la parte operacional física y a la calidad producida.

El diseño de los sistemas administrativos se basa en cuatro aspectos centrales, o cuatro esferas las cuales ninguna tiene mayor importancia que la otra y que deben mantenerse de igual manera para un armado efectivo de la organización:

1. Elementos de los sistemas
2. Requisitos para el diseño de sistemas
3. Herramientas para el diseño de sistemas
4. Control Interno

El control interno es un sistema de coordinación mediante reglas y procedimientos que sirven como referencia para las futuras decisiones que se tomen en la organización, teniendo en cuenta los objetivos y valores, buscando siempre proteger el patrimonio, la confiabilidad de la información recopilada y una eficiencia operativa que le dé sentido al funcionar de la entidad (Boiero et al., 2020).

En estos sistemas existen elementos básicos que la componen, las cuales se citarán a continuación:

- Procedimientos estándar
- Capacidad del Personal
- Comportamiento Administrativo

Por otro lado, se encuentra otra dimensión basada en las herramientas que permiten a la entidad llevar a cabo el control interno mencionado. Dichas herramientas son:

- Presupuesto
- Normas de procedimiento



- Auditoria
- Contabilidad
- Políticas operativas
- Manual de funciones

La discusión sobre normativas implica reconocer que pueden ser categorizadas como normas de alcance general o como normas más específicas y detalladas. Las mismas se basan en numerosos aspectos, sobre los cuales se menciona la separación de funciones, las cuales delimitan jurisdicciones y atribuciones de cada puesto y cargo, con las implicancias y alcances que estas poseen a nivel interno, las asignaciones de responsabilidades, ya sea preestablecidas como las que se establezcan en plena contingencia, los niveles de autorización, los cuales determinan la capacidad de tomar decisiones críticas en momentos extremos o de amenaza, así como también en momentos de cotidianeidad y de bajo riesgo.

Por otro lado, se menciona la seguridad en el manejo de activos, esto implica activos contables o monetarios, y los no monetarios, los cuales se tratan de bienes inmuebles y maquinaria necesaria para llevar adelante las tareas. El diseño de formularios, archivos y registros contiene información respaldataria de todas aquellas operaciones y transacciones que hacen a la vida del ente y que, por motivos, ya sea legales, contables o de simple ordenamiento interno, es necesario guardar y archivar de manera ordenada y/o cronológica. El control de formularios y comprobantes forma parte también de una parte clave de todo proceso controlado de la organización, junto a la necesaria integridad de la información tratada (Esteso, 2020).

En el control interno, entran en juego los sistemas informáticos y de control, la evaluación de riesgos, la contemplación de pérdidas económicas a nivel macro y microeconómica, la legalidad y la estabilidad de cada una de las políticas que se implementen y por sobre todas

las cosas, la confianza en que el efecto buscado será el resultante de la acción que se vaya a determinar (Salas, 2020).

Este tipo de decisiones mencionadas, que vale la pena repetir, tendrán efectos a escala y que es necesario su análisis minucioso, previo a la ejecución, será dado en un marco humano y sociológico característico de la organización, donde los recursos públicos estarán a disposición de la sociedad y como tales forman parte de la natural puja distributiva proveniente de fondos públicos acordados.

La cultura organizacional de este tipo de entidades se caracteriza por antecedentes de disputas, conflictos laborales, control insuficiente de procedimientos, cumplimiento deficiente de objetivos y una motivación decreciente, lo que a menudo afecta los resultados de las estrategias establecidas y, consecuentemente, incide parcial o completamente en la realización de sus objetivos (Barcos, 1998).

Los valores contextuales que definen la cultura organizacional son cruciales al evaluar el funcionamiento de una organización estatal. Estos valores, conformados por percepciones y entendimientos del mundo, influyen decisivamente tanto en el nivel individual como colectivo de los actores sociales, orientando sus acciones y comportamientos. Aunque la cultura organizacional es un fenómeno complejo de analizar, su influencia es determinante en la identidad y la dinámica de la organización. Este texto profundizará en los diversos valores y creencias que constituyen esta cultura, resaltando cómo estos elementos internos son esenciales para guiar y ejecutar decisiones efectivas dentro de la organización (Felcman y Blutman, 2016).

El interés por la cultura organizacional está basado en estudios que datan de hace más de cincuenta años, teniendo su punto máximo de objeto de estudio en los años ochenta, donde las organizaciones apuntaban a una “excelencia” ideal. Por esta razón, este capítulo tiene como propósito reflexionar sobre la cultura organizacional y el control interno en las organizaciones públicas, analizando las ca-

racterísticas que cada una adopta en una empresa del Estado, que difieren de una empresa privada. A su vez, se pretende analizar como estas variables interactúan en el contexto de las empresas públicas.

Se emplea un enfoque metodológico basado en la revisión de literatura y documentos seleccionados por su relevancia. Lo que permite un análisis crítico de la temática. Este documento inicia con una revisión teórica sobre los conceptos de cultura organizacional y control interno, luego describe brevemente la metodología aplicada que da origen a unos resultados y discusión donde se plantea el análisis de la cultura organizacional y control interno desde el ámbito del sector público, concluyendo así el estudio.

## **Marco Teórico**

El estudio se adentra en la compleja intersección entre la cultura organizacional y el control interno, fundamentado en una amplia revisión bibliográfica que abarca diversas perspectivas. Matsumoto (2022) y Agbejule (2011), entre otros, ofrecen valiosos *insights* sobre la cultura organizacional, subrayando su influencia en el ambiente laboral y más allá. Por otro lado, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) emerge como un marco esencial para la gestión estatal, orientando las acciones de las instituciones en el ámbito público. Jeffrey Pfeffer (2000) aporta una visión penetrante sobre la cultura, destacando su papel en la integración de los miembros en la organización. Desde esta perspectiva, se aborda el control interno como un pilar fundamental, enraizado en principios constitucionales y en la rendición de cuentas (Salazar, 1997), con el fin de asegurar la efectividad y transparencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### *Cultura organizacional y control interno*

El estudio se basa en conceptos brindados en autores como Matsumoto (2022), quien define que la cultura organizacional está dada por ac-

titudes, valores, creencias y conductas compartidas por un conjunto, que impactan diferenciadamente a nivel individual, pero que también se extiende más allá de lo psicológico, impactando de lleno en el ambiente físico de trabajo (Agbejule, 2011; Ochoa, 2022).

Debe destacarse la presencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual brinda un marco preciso sobre el manejo, la dirección, el planeamiento y la ejecución en la gestión del Estado, cuyas dimensiones permiten orientar a las distintas instituciones del área pública, tanto a nivel nacional como local.

Por otro lado, Jeffrey Pfeffer en sus trabajos sobre comportamiento organizacional, describe la cultura como: “La cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro” (Pfeffer, 2000).

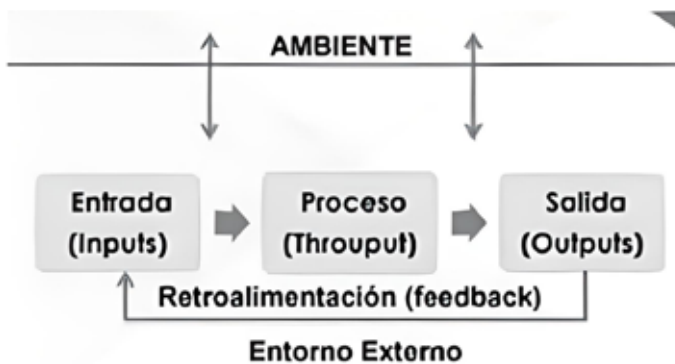
Siguiendo esta línea argumental, se puede apreciar que el control interno está basado en principios constitucionales y la rendición de cuentas (propio de todo sistema estatal), combinada con una cultura que respeta la normativa vigente y que confluye con el esfuerzo humano para que el cumplimiento de los proyectos sea efectivo (Salazar, 1997).

Este estudio se basa además, en el concepto de organización como sistema abierto, que interactúa con el medio, con una visión sinérgica y entrópica de la entidad, que importa materia y energía del exterior, la procesa y ofrece servicios y bienes de carácter público al entorno, con un fin determinado, teniendo como objetivo sobrevivir y efectivizar sus planes y proyectos, pero con un sentido de servicio público, diferenciándose del sector privado, que se centra en su actividad y en su efecto inmediato en su entorno (Bertalanffy, 1993).

En cada etapa del proceso, la teoría de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, representada en la Figura 1, proporciona una guía para comprender cómo los sistemas complejos funcionan e interactúan. Para

los sistemas de control organizacional, esta teoría es crucial para entender la importancia de verificar de manera continua los objetivos alcanzados y adaptarse a nuevas circunstancias. En este contexto, se evalúa si los resultados esperados se están logrando adecuadamente, si es necesario modificar la metodología aplicada o incluso si se deben cambiar o reemplazar estrategias debido a las circunstancias actuales. Este análisis se realiza con base en estadísticas relevantes y en el contexto social, cultural y económico actual, aplicando los principios de la teoría de Ludwig Von Bertalanffy.

**Figura 1.** Visión de la organización como un sistema abierto.



Reproducido de “Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, Aplicaciones.” (2013) por E.A. Contreras, J. Cocuy y C.L. Rengifo , 2024

Se citan, además, las distintas teorías por las que el autor Henry Mintzberg sobre las organizaciones, centrándonos, como es propio de este trabajo, en las entidades públicas (Mintzberg, 2012). Es necesario hacer una referencia al contexto histórico que rodea el control interno de las empresas y organismos del Estado. En los últimos veinte años el concepto esencial de control interno ha ido mutando y evolucionando, ampliando cada vez más la gama de controles y el sentido aplicado al que se le da para llevarse a cabo.

Antes el control interno estaba direccionado a lo financiero exclusivamente, dando por hecho de que, si lo financiero y contable se encontra-

ba bajo control, entonces todo marchaba bien en la empresa o entidad. Las auditorías de estas características tenían como principal objetivo detectar fraudes en sus números, desvíos de fondos o recursos contables mal aplicados. Posterior a ello, se empezaron a encontrar errores en los mismos controles que se hacían internamente, reportando fallas donde no las había o pasando por alto errores de magnitud.

Sucesos históricos tales como la crisis de 1929, Watergate en 1970 (que desembocó en la renuncia del entonces presidente estadounidense Richard Nixon), y las quiebras ocurridas en empresas durante la década de 1980. Los duros golpes ocurridos en estas ocasiones llevaron a repensar y replantear el control interno de manera íntegra y ampliarlo hacia sectores y conceptos no tenidos en cuenta antes, siendo más integral y funcional al objetivo de cada organismo analizado (Beckmann, 2018; Soledipa y Zavala, 2022).

### *Objeto del control interno*

El control interno en toda entidad no se encapsula solamente en el control de lo monetario, de lo contable, sino que se ramifica en varias aristas las cuales son de mayor o menor relevancia. En toda organización existen objetivos y metas, las cuales deben de ser ordenadas en nivel de relevancia, recursos a emplear, tiempos, momentos, personal a cargo y forma operacional de llevarlo adelante.

Por un lado, se menciona que los objetivos son de menor alcance, moldean las políticas de las empresas y organizaciones y son pasibles de ser corregidas o modificadas completamente, de ser necesario. Por otro lado, las metas son de largo alcance y se relacionan con la esencia de la organización o entidad, es decir, el motivo por el cual fue creada (Soledipa y Zabala, 2022).

Adentrándose a los objetivos de toda organización, el control interno de las mismas se separa en los siguientes:

1. Objetivos operacionales
2. Objetivos financieros
3. Objetivos de cumplimiento

En relación con los objetivos operacionales, estos se enfocan en la gestión diaria de la organización, se centra en la parte operacional o del día a día de la organización. El núcleo operativo cumple el papel destacado, ya que es el que lleva adelante las acciones que conllevan a hacer funcionar al organismo. Pero también se debe tener en cuenta que los entes a cargo del cumplimiento de esos objetivos, tales sean los gerentes intermedios y posiciones de enlace que facilitan que estos controles sean eficientes. Los objetivos que controlar son de rendimiento, rentabilidad, programático, de proyectos y protección de los recursos disponibles.

Los objetivos de índole financiera, los cuales se instrumentan mediante mecanismos contables establecidos dentro y fuera de la organización, y se orientan mediante normas legales y disposiciones profesionales que no deben incumplirse. Estos objetivos tienen como base de control la información disponible y publicable de la organización, la cual debe ser seria, objetiva, eficiente y completa. Como se verá más adelante en este trabajo, la disponibilidad de buena información no garantiza, resultados certeros para la empresa pero sí facilita la toma de decisiones acertadas al momento de realizar cambios, correcciones o evaluar su estado actual y proyecciones futuras.

Por último, y no menos importante, están los objetivos de cumplimiento, los cuales se desarrollan en un ámbito de acatamiento de leyes (externo al organismo). Los mismos fortalecen el control interno, dándole un marco legal y seguro de todas y cada una de las transacciones y tareas a realizar y aquellas realizadas.

Se concluye así que los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento, brindan a la organización, dentro de los márgenes de in-

certidumbres propios en todo ámbito organizativo, cierta certidumbre sobre cómo se está moviendo, tanto a nivel interno como a nivel externo, si los objetivos conforme a las metas se van desarrollando de forma satisfactoria y si los destinatarios de los bienes y servicios brindados están también a tono con los productos y servicios ofrecidos (Beckmann, 2018).<sup>1</sup>

Los sistemas de control implementados mediante los recursos analíticos encabezados por una cumbre estratégica de la organización, encargada de controlar y cotejar la presupuestario asignada a partir de lo requerido por cada una de las instituciones estatales, permite llevar adelante un comando apoyado en la contabilidad patrimonial, de gestión y en auditorías internas, mediante la creación de organismos menores, tales como observatorios que permiten verificar y fiscalizar el cumplimiento de cada etapa del proceso interno propio de cada programa implementado por la cumbre.

Los informes de estas auditorías son elevados a gerentes medios, informando problemas inmediatos y de rápida solución o corrección. Estos, por lo general, son problemas simples y sin requerimiento humano ni de recursos que sea considerable, pero que requieren de una acción urgente para que no fomenten un error que vaya agravando el curso de acción de las instituciones (Quinn y Rohrbaugh, 1983). Si, aun así, los inconvenientes persisten, o peor aún, se agravan, los informes de las gerencias medias deben elevarse hacia las altas esferas del Estado, quien llevara a cabo medidas de una envergadura mayor y una fortaleza indiscutible a la hora de acatar las medidas a implementar.

Este procedimiento es similar al de las empresas privadas (ver Figura 2), dado que las mismas cuentan con una cumbre operativa, formada por gerentes generales o *Chief Executive Officers* (CEO sigla en inglés)

---

<sup>1</sup> Entendemos a la incertidumbre a la conjunción de múltiples sucesos de índole económica, financiera, socio cultural del contexto interno y externo de la organización.



que reciben informes generales sobre el curso de acción de la empresa, por parte de los gerentes intermedios, conjuntamente con el staff de apoyo y la tecnoestructura unen fuerzas para que la actividad del denominado núcleo operativo (de tareas simples, rutinarias, y no por ello menos importantes) sea más accesible y programable.

**Figura 2.** Representación genérica de la estructura organizacional.



Reproducido de “Power and Organization Life Cycles.” (1984) por E.A. Contreras, J. Cocuy, C.L. Rengifo, 2024.

En el Estado esto funciona de una manera similar, dado que las autoridades del Estado actúan como fuente de corrección última, tomando decisiones más bien drásticas frente a un problema que no puede controlarse mediante las autoridades intermedias, que vendrían a ser las máximas autoridades de cada institución (Barcos, 1998).

## Metodología

Este estudio se fundamentó en una selección cuidadosa de fuentes de reconocidos teóricos y expertos en los campos de la administración, la gestión de organizaciones y la sociología de la organización. Entre ellos, se resalta la influencia de autores como Andersen y Lueg (2016) por sus aportes sobre la interacción entre cultura y sistemas de con-

trol de gestión, Barcos (1998) por su análisis de la administración de organizaciones, y Di Maggio y Powell (2017) por sus teorías sobre el isomorfismo institucional. Asimismo, se incluyeron las investigaciones de Felcman y Blutman (2016) para profundizar en la comprensión de la cultura organizacional en el ámbito del Estado. Estas fuentes se seleccionaron por su relevancia y su significativa contribución al estudio de entidades públicas.

Las referencias bibliográficas seleccionadas para este estudio se caracterizan por su actualidad y relevancia, asegurando que las teorías e investigaciones presentadas conserven su valor a lo largo del tiempo y sigan siendo aplicables (Salas, 2018). Además, se proporciona soporte bibliográfico y empírico, con ejemplos concretos que ilustran los conceptos discutidos, manteniendo el enfoque principal de este trabajo: presentar de manera precisa y veraz la realidad actual en el ámbito de la organización pública.

## **Resultados y Discusión**

Debe comprenderse que existe un sistema de control institucionalizado de los recursos públicos a partir de una doble partida, una doble implementación y mecanismos de control, uno externo y otro interno (Alvarado y Sánchez, 2019)

En lo que compete a lo interno, se trata de la contabilidad y llevar un inventario de recursos, la confiabilidad de las estadísticas que se manejan, avaladas y respaldadas muchas veces por entidades privadas, garantizando no solo la transparencia, sino además la eficiencia y efectividad en la distribución de recursos escasos (Caballero y Ferer, 2014).

Es importante entender que la noción de recursos escasos, no se limita solo a dinero o planes y subsidios, sino también de medicinas o bienes muebles o inmuebles, maquinaria o incluso fuerza de trabajo que incluye personas físicas. En este sentido juegan un rol sumamente importante la implementación de sistemas informáticos y tecno-

logías, programas de software y aplicaciones que respalden el control del trabajo, desde lo más básico, como la presencialidad del personal a cargo, como de lo más complejo, como, por ejemplo, la distribución de una medicación, controlando que llegue a su destino previsto, y en las condiciones óptimas para ser aplicada.

En este sentido, y siguiendo la teoría de Mintzberg (2012) sobre las partes de la organización y las configuraciones vigentes, existe una tecno estructura que es la que lleva adelante el delineado necesario para determinar los pasos y procedimientos más bien técnicos a seguir, según el propósito que las altas esferas públicas determinen correcto (Di Maggio y Powell, 2017).

No obstante, y sin caer en la visión mecanicista de la organización, propia de visiones clásicas rígidas e inflexibles que no se ajustan a la realidad de las organizaciones (mucho menos la de las entidades públicas, que deben si o si adaptarse con cierta rapidez a las nuevas realidades) no debemos perder de vista que este tipo de procedimientos entran muchas veces en conflicto con los intereses de los propios trabajadores o lo que Mintzberg menciona como “núcleo operativo”, tan necesario para analizar la operatividad de la entidad pública y el correcto funcionamiento cotidiano y básico de la organización (Robbins, 1999).

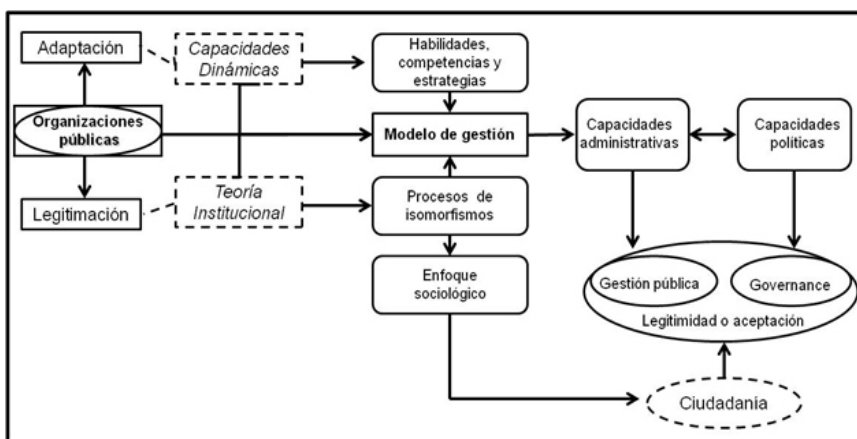
En este sentido resulta urgente destacar que debe existir una especie de consenso en la base organizativa, que responda a favor de las necesidades del sector público, entendiendo como tal al común de la sociedad y que el mismo beneficiario del bien o servicio a tratar es el ciudadano común.

Es por eso que también, resulta necesario un liderazgo que sepa impregnar en la cultura organizacional, una ética y una personalidad organizativa que no dependa en su totalidad del mecanismo de control dado como supervisión directa. A veces, la misma no se da de manera fluida y es necesario un mecanismo de ajuste mutuo entre pares (o incluso, en sentido organizacional de poder vertical) que, a través

de una comunicación informal, dado por un componente motivacional y simbólico, convenza al personal de llevar a cabo una tarea con propósitos claros y realistas (Development Centre Working Papers [OECD], 2016).

Según se verifica en la Figura 3, existe una consecución de acciones las cuales tienen como destino final la ciudadanía, pero que tiene como respuesta una legitimación o aceptación de las prestaciones otorgadas. Es muy importante resaltar esta cuestión, dado que un objetivo (al menos secundario) de las medidas y políticas a implementar, es la recepción positiva de los bienes y servicios brindados.

**Figura 3.** Modelo de relaciones entre gestión, gobernanza y ciudadanía aplicable a organizaciones públicas.



Reproducido de “Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas” (2017) por E.A. Contreras, J. Cocuy, C.L. Rengifo, 2024.

En relación con el esquema propuesto, es relevante destacar la presencia significativa de isomorfismos, aspecto al que se le otorgará especial atención. El término “isomorfismo” alude a la igualdad de formas. En este contexto, y en comparación con otros tipos de organizaciones, las entidades estatales exhiben de manera pronunciada este rasgo, adoptando metodologías, estrategias y mecanismos de control

previamente legitimados que se han difundido de manera coherente y uniforme a lo largo de todo el aparato estatal. (Robbins, 1999).

Existen varios tipos de isomorfismos, y a continuación, se realizará un breve repaso para profundizar en su aplicación en el contexto público. Por un lado, se tiene el isomorfismo normativo, por otro el isomorfismo coercitivo y por último mencionamos el mimético. El isomorfismo normativo se destaca por la profesionalización. Este aspecto se relaciona con la legitimación profesional que los mismos trabajadores dan a su labor. Tiene una dimensión que se extiende desde los profesionales hacia la organización, influyendo sobre esta última. Por otro lado, se menciona el isomorfismo coercitivo, el cual se ejerce por presión estatal u otra organización de mayor poder, que ejerce control sobre otras organizaciones o entidades, arrastrándose a tomar mismas metodologías o procedimientos, mecanismos y configuraciones.

Por último, se encuentra el isomorfismo mimético, en el cual existe una copia de ciertas organizaciones a formas de actuar de otras más exitosas o que han mostrado cierto nivel de concreción de objetivos propuestos, generalmente del mismo mercado o rubro sobre el cual se desarrollan (Velásquez, 2006).

Este último caso es el caso de mayor relevancia, dado que el estado es parte y a la vez es observador de su ambiente, el cual intenta replicar características que han funcionado, ya sea de su entorno a nivel privado, o de otros países a nivel Estado.

También, entre los distintos niveles del Estado, se encuentran fórmulas que se imitan. Es decir, los mismos procedimientos o isomorfismos entre los organismos municipales y provinciales, o entre provinciales y nacionales.

Es cuestión de imitar, como lo hace cada organización que intenta concretar su función y a la vez obtener rédito y legitimación por parte de los beneficiarios de los bienes y servicios que prestan, es decir, la misma ciudadanía en su conjunto (Feinstein y García, 2015).

Hasta aquí, se han hecho referencias al control interno dentro de cada organismo u entidad estatal. Pero es necesario también mencionar, los mecanismos de control vigentes entre las distintas organizaciones.

El Control Público constituye una institución fundamental del Estado democrático de Derecho. Adquiere su total dimensión, y sentido dentro de un régimen de libertades y democracia, donde el ejercicio del poder público está a cargo de diferentes órganos que constituyen la estructura fundamental del Estado y que se controlan entre sí, de acuerdo con las competencias que les asigna respectivamente la institución (Rosales y Sánchez, 2016, p.54).

El sistema público se basa en un control permanente de los que se denomina la gestión pública, la cual queda sujeta a normativas y leyes de la Constitución Nacional de cada país, y que es accesible a todo ciudadano, pudiendo este denunciar cualquier atropello o irregularidad que se salga de la legislatura en vigencia.<sup>2</sup> Así como en cualquier organización existe un control de calidad, hay organizaciones que funcionan como reguladores de la actividad estatal y controlan a los funcionarios públicos. Pasaremos a mencionar algunas de esas instituciones (Morgan, 1993; Restrepo, 2022).

En primer lugar, se menciona la muy conocida división de poderes, las cuales constituyen de por sí un mecanismo de control a niveles macro, quizás el más notorio y más familiar para la sociedad, pero también es el primero al que la sociedad recurre a la hora de realizar reclamos y manifestaciones. Está sometido directamente a la voluntad popular y a la legitimación de la sociedad (Chica, 2006).

El control entre poderes constituye de esta manera una suerte de control entre los poderes los cuales, se limitan entre ellos y forman una estructura que muchas veces choca con una puja de poder que deslegitima este mecanismo de control.

---

<sup>2</sup> Se toma como referencia el sistema público a nivel latinoamericano, dado que existen discrepancias lógicas entre países y continentes, filosofías y corrientes de actuación en el campo estatal.

Por otro lado, se verifica que este nivel de control es el más expuesto y más cambiante, por ende, más inestable y menos eficiente a la hora de realizar ajustes que requieran una celeridad importante a la hora de realizar cambios de rumbo o correcciones (Andersen y Lueg, 2016).

Los distintos poderes cuentan, asimismo, con órganos dependientes que regulan la actuación, que son igualmente abiertas a la ciudadanía, pero que no son tan difundidas (Chica, 2006).

Algunos países cuentan con organismos como la llamada defensoría del pueblo, la cual atiende asuntos tales como:

- Mal funcionamiento de los órganos del Estado
- Ilegitimidad en las funciones de poder
- Falta de respuesta
- Insuficiencia de información brindada
- Casos de incumplimiento de sentencias judiciales por parte del Estado.
- Otros casos de irregularidades o faltas

Es un mecanismo de control que se extiende más allá de las prestaciones públicas, pero que constituye un medio por el cual el ciudadano común puede acercarse y realizar una presentación o un requerimiento de investigación formal, siendo una herramienta de control ciudadano sobre la gestión pública y privada, sobre los servicios prestados y contribuye al cuidado de la institucionalidad.

A nivel legislativo se verifica otra fuente de control, la cual el Poder Ejecutivo rinde cuentas al Legislativo, a través de un presupuesto en donde se determina minuciosamente la contabilidad llevada a cabo por el gobierno de turno, asignando recursos monetarios y no monetarios, propios de las arcas del Estado, para la prestación de bienes y servicios a la sociedad (Andersen y Lueg, 2016).

Se verifican, además, las estadísticas que contribuyen a controlar la gestión gubernamental y los efectos a medida que se avanzó con me-

didadas previas a dicho presupuesto (tales como la inflación, pobreza, canasta básica, etc.). (Crozier y Friedberg, 1990).

Se realiza un análisis y los cuestionamientos pertinentes al poder de turno para corregir las distintas falencias presentadas a nivel genérico, justificando la aportación de recursos y la necesidad de recurrir a ellos.

Si bien el procedimiento de aprobación de presupuestos cambia de un país a otro, destacamos la importancia de este mecanismo de control entre poderes que determina el rumbo de una gestión pública.

En la Figura 4, se presenta de manera ilustrativa, lo que el gobierno de España realizó 2021, sobre la asignación de fondos europeos a diversos sectores económicos necesitados, los cuales se detallan en porcentaje:

**Figura 4.** Presupuestos europeos y su destino.



Reproducido de “El sistema de control interno y externo del sector público nacional” (2016) por E.A. Contreras, J. Cocuy, C.L. Rengifo, 2024.

La exposición de presupuestos tanto antes como después de la concreción de ser asignados los recursos, forma parte de un mecanismo de control claro y una señal de sanidad de la democracia indiscutida en el mundo occidental.



La presupuestación es una herramienta que permite lograr los objetivos de una dirección, ya que mediante un plan que tiene en cuenta los objetivos generales de la dirección estructurado con el fin de que su cumplimiento lleve a los objetivos propuestos. El mismo permite un control completo, ya que compara lo previsto con lo realmente llevado a cabo, para todos los sectores y las distintas actividades que desempeña el Estado, y constituye en el patrón de medición de eficiencia de cada puesto jerárquico y de la base operativa de cada una de las instituciones públicas.

A través de la presupuestos se mide la gestión, mediante diversas metodologías presupuestarias, llevando un suministro de datos, obtenidos de una base guardada en los distintos sistemas de archivo estatales (esa información normalmente es de acceso público), elaborando la información pertinente, con la estimación de guarismos en cada parte de la organización, la corrección de datos, que forma una suerte de auditoría que verifica y modifica, en caso de ser necesario, a fin de regularizar de forma fidedigna y objetiva la información a elevar (en este paso del proceso es importante que la modificaciones realizadas sean de menor tenor posible), y posterior a ello encontramos la preparación de todo lo recopilado para ser proyectado a futuro. Se procede, luego, a una confección final del presupuesto global, la cual debe ser presentada ante el órgano democrático pertinente (generalmente el Congreso de ese país).

No debe perderse de vista que todo este proceso, que se da en todo país con un Estado que funcione de forma razonablemente lógica, tiene además un efecto a futuro, sobre la elaboración de presupuesto y asignaciones de recursos posteriores. Se espera que a futuro se evalúe la efectividad y eficiencia de los recursos del Estado, que los recursos monetarios y no monetarios hayan sido destinados de manera correcta, que no se hayan desviado fondos, o se hayan desperdiciado, malgastado, o que, los recursos asignados originalmente hayan sido insuficientes para el sector social asignado. Para esta tarea existen observatorios dedicados a controlar nuevamente, cada paso del proceso.

Ahora bien, se ha mencionado hasta aquí algunos mecanismos de control interestatal que contribuyen a un funcionamiento y la consecución de acciones que permiten llevar a cabo la gestión del estado. Es necesario, a partir de los ejemplos dados, que mencionemos los pilares del control estatal, las cuales tienen tres ramas a destacar (Vique, 2016).

- Control Interno
- Control externo
- Rendición de cuentas de los funcionarios públicos

Se ha hablado del control interno, del control externo, pero ahora el enfoque será en el régimen existente que controla el patrimonio, la actuación tanto fuera como dentro del ámbito del Estado, y la gestión individual llevada adelante por cada uno de los servidores públicos.

Es necesario destacar el aspecto legal que obliga a cada funcionario a rendir cuentas, más allá de que no haya sospechas fundadas sobre irregularidad en sus acciones, o que haya investigaciones u órdenes judiciales que amparen estas demostraciones,

Un funcionario o servidor público tiene la obligación, dada su situación de poder y de la importancia de decisión que toma, de demostrar que no oculta nada a la ciudadanía, presentando un patrimonio y rindiendo cuenta ante los distintos organismos, mostrando y sobreactuando legitimidad y transparencia en su forma de actuar, que no se salga de lo estipulado por la Ley.

### *Legitimación, poder y política*

La política está intrínseca en las relaciones humanas. Forman parte de la columna vertebral de las organizaciones en su conjunto, pero destacadas en el ámbito estatal.

Imprimen personalidad y limitan el accionar de los miembros de cada uno de los organismos del Estado. La política contribuye a pavimentar y moldear las estrategias y objetivos de toda organización,

pero en el caso de las organizaciones públicas, marcan el control de gestión como tal, permitiendo y prohibiendo situaciones, decisiones, personas e incluso usos y costumbres, influyendo en la cultura organizacional de cada momento.

La política tiene otro aspecto a destacar: Los conflictos. Los conflictos están dados por el choque de intereses entre sectores, ya sea de mayor o menor nivel jerárquico, puede estar dado de manera horizontal como vertical del poder.

Existen varios autores que intentan definir el poder de distintas maneras (Ruiz del Ferrier, 2017):

- Thomas Hobbes se basa en la disponibilidad de los distintos recursos para cumplir objetivos. Se encuentra principalmente en el Estado.
- Maximilian Karl Emil Weber, destaca que es la obtención de obediencia, sin centrarse en ninguna institución particular.
- Karl Marx lo menciona como la capacidad de una clase social de imponerse sobre el resto de la sociedad.
- Harold Dwight Lasswell es la intervención de los procesos mediante la toma de decisiones
- Robert Alan Dahl señala que es la relación de una persona o un grupo de personas para que otra persona u otro grupo de personas lleven a cabo acciones que de otra manera no harían.

Es interesante analizar las distintas perspectivas que se desprenden de cada autor, dado que, según sus perspectivas históricas y teóricas, cada definición se va moldeando y adaptando y tiene un enfoque distinto.

Este estudio se queda con la definición de poder que indica que es la capacidad de llevar adelante sus decisiones sobre una persona o un conjunto, que debe obedecer a los intereses del primero.

Muchas veces se habla de autoridad, de poder y de relaciones entre superiores y subordinados, pero esto en un modelo democrático suele ser chocante o contrario en niveles valorativos. Por ello es sumamente necesario profundizar sobre la dinámica dada, desde la perspectiva de uno y otro lado, reconociendo a una organización como una entidad política, donde incorpora personas con interés en distintos niveles, ya sea personales, como a nivel profesional, como así dentro de la misma organización a tratar. Ninguno de estos niveles de interés esta ajeno a las relaciones dadas dentro y fuera de la organización, y resulta incompleto tenerlo en cuenta sin ese matiz del interés.

La política muchas veces se confunde con una mera especulación dentro de un campo de relaciones humanas, pero muchas veces, en el colectivo imaginario, se pasa por alto la necesidad de proyectar un crecimiento a futuro y humanamente armonioso a para llevar adelante políticas, donde haya un grado razonable de consensos, en donde se beneficien algunos sectores, pero tratando de compensar a otros.

La lucha de poderes, la política y el poder estar íntimamente relacionados en este aspecto, y muchas veces desembocan en conflictos de intereses, los cuales dependen del tipo de jerarquía en cuestión, del ambiente, la cultura organizacional y de los líderes que deban lidiar con este tipo de situaciones.

Por otro lado, y profundizando sobre el tema poder, el mismo implica necesariamente una situación de desigualdad económica y social en donde posicione a una de las partes como más dominante que otra, en donde la voluntad de la primera se termine imponiendo por sobre la otra (Rosas Huerta, 2008).

El poder implica, ante esta situación, que existan a veces resistencias que puedan llegar a cuestionar o poner a prueba esa capacidad de imponer voluntades. La fortaleza del poder se basa, ante estas situaciones, en que el grupo o el individuo dominante logren torcer las circunstancias a su favor y efectivice su voluntad.

Existen, sin embargo, formas no tan básicas de ejercer poder. La formalización del comportamiento es una forma de ellas. La formalización implica una reducción de la variabilidad del comportamiento, se indica cómo debe actuar la persona, con el fin de recortar libertades y evitar rebeldías que se salgan de lo establecido por la organización. Este tipo de accionar es minucioso, muchas veces inconsciente, dado que el miembro de la entidad asume como propias actitudes que en realidad le son ajenas, que, si tuviera la posibilidad de elegir como llevar a cabo sus tareas, lo haría probablemente de otra manera, pero que la organización presiona e induce al individuo a actuar de la manera indicada (Barzelay, 2013).

La formalización del comportamiento implica la incorporación de mecánicas conductuales preestablecidas que le dan certidumbre, o mejor dicho, causa sensación de certidumbre a la organización. Está estrechamente relacionado con la cultura organizacional, dado que la cultura muchas veces incorpora el concepto formalizado y lo presenta ante el exterior como algo comprobadamente exitoso (Tealdo, 2019).

Ligado a la formalización se encuentra la capacitación y el adoctrinamiento. Por un lado, la capacitación está relacionado a un sistema más técnico en donde se estandariza a través del conocimiento, las formas de llevar a cabo una tarea. Se encarga explícitamente de la parte procedimental, sin entrar en la motivación ni en la parte valorativa o de ideales. Estos últimos aspectos son las bases del adoctrinamiento. El adoctrinamiento es el aprendizaje de todo aquello que esta visto como lo “bueno” y lo “malo” internamente en la organización. Es subjetivo e influye, nuevamente, en la forma de actuar de cada individuo.

Se encuentra otra forma de poder, en las jerarquías. Mencionamos la importancia del mismo dado que la jerarquía, o el puesto ocupado y la simbología del mismo es algo que juega un papel preponderante en la psicología humana, tanto del lado del puesto superior como en el puesto inferior.

El uso de la tecnología ha sido un factor cada vez más preponderante. A medida que pasan los años, y con una aceleración exponencial, la tecnología usurpó los sistemas administrativos de una manera tal que muchos mecanismos de control y regulación de las tareas humanas dependen directamente de máquinas. Vamos a un simple ejemplo: los sistemas de call center, en donde una persona introduce una identificación en un sistema programado para recibir llamadas o realizarlas, todo de manera automática. Ese sistema recopila información sobre la duración de la llamada, horario de la misma, tiempo de descanso entre llamados, almuerzo y demás situaciones que ocurran durante su permanencia en el puesto laboral.

Todo esto es recopilado en una base de datos, la cual genera un resumen mensual y evalúa según objetivos trazados y estandarizados, además de la observación humana a través de la grabación de esas llamadas, las cuales, dichas evaluaciones, están sujetas a estándares y protocolos determinados, para ser tenidas en cuenta como llamadas exitosas o fracasadas. Por otro lado, posterior a cada llamada realizada, muchas empresas o instituciones realizan una encuesta de calidad de la atención brindada, generalmente con parámetros numéricos (ya sea del 1 al 5, o del 1 al 10) donde se evalúa la información dada, la calidad de la información, amabilidad, tiempo en espera, etc. (Deux Marzi et al., 2019).

El ejemplo recientemente brindado es quizás el modelo más notorio de mecanismo de control aplicado a tecnologías. La participación de humana es casi lateral, secundaria, dado que muchos gerentes de primera y segunda línea se guían por datos duros de los números que brindan todos estos sistemas de información, sin darle mayor repercusión a la parte motivacional, humana o emocional y salteándose quizás, una parte esencial de la productividad de cualquier tipo de institución, sea esta privada o estatal, sea con o sin fines de lucro, o tenga la forma jurídica que tenga.

Este tipo de modelos de trabajo, paradójicamente, se han manteni-

do en vigencia hasta el día de hoy. Los sistemas de fichado y marcado para dejar registradas las entradas y salidas de los empleados, se han extendido a lo largo de numerosas organizaciones de distintos rubros y finalidades, siendo este un patrón de comportamiento que se pretende repetido para que se estandarice, como se hace en todo mecanismo de control, el comportamiento y se adapte a lo deseado.

El uso del teletrabajo también es un mecanismo de control para aquellas organizaciones cuyos lugares de trabajo son remotos. Al tratarse de organizaciones que están destinadas a llegar con sus productos y servicios a todo un país, o tener interconectividad necesaria a lo largo y ancho de un territorio, este tipo de tecnologías funcionales han tenido una relevancia importante en organismos estatales. La masificación del consumo, la democratización de las oportunidades que brinda el Estado como tal, y el crecimiento poblacional incesante, son aspectos de la vida de las organizaciones sobre las cuales se ven afectadas directamente.

Pero en el Estado, esta situación de poder tiene una contrapartida, sobre la cual está regulada por la Constitución ya sea a nivel nacional como local, y por la legitimación de la sociedad, en donde el factor liderazgo tiene una función casi destacada. Un funcionario público no tiene poder solamente por el cargo que ostenta, sino que también debe estar respaldado por el ánimo social (Duverger, 2017).

Con respecto a este último punto, vemos necesario mencionar que muchas veces, el mecanismo de control establecido por los textos constitucionales, se ven supeditados o condicionados por la legitimación social de un funcionario público. Si un funcionario determinado, dado su nivel de exposición, cuenta con respaldo, ya sea interno como externo, o por separado, uno u otro, es muy factible que los procesos y mecanismos de control establecidos sean más laxos.

Muy por el contrario, las experiencias de índole empírica demuestran que el comportamiento humano suele ser menos tolerante ante funcionarios u organismos cuya legitimidad es cuestionada o cuando

la visión social arroja una insatisfacción notoria. En estos últimos casos, el peso de los mecanismos de control está dados de manera más puntillosa, dejando pasar menos errores o desviaciones sobre lo permitido por la Ley (Sulbrandt et al., 2007).

Las distintas demandas y conflictos que se suscitan a nivel político requieren de instituciones y textos constitucionales claros y firmes, junto a una capacidad humana rigurosa para que este tipo de desviaciones no ocurran y no se contaminen las instituciones.

El poder con el que cuenta un funcionario público es relativo, dado que los mecanismos de control que están por encima de ellos lo obligan a una respuesta que satisfaga los intereses y necesidades, muchas veces contrapuestas, de cada uno de los sectores, tanto de la ciudadanía común como de los demás organismos del Estado.

En este sentido podría considerarse al sistema electoral como el mayor mecanismo de control que tiene el sector público. El voto es el mayor poder representado por el ciudadano medio que lleva a aprobar o desaprobar una gestión, que permite remover de sus funciones a un servidor público y que puede servir.

El puro cumplimiento de la ley, la legalidad, no tiene la fuerza de la legitimidad. La legitimidad exige, más allá de la legalidad, el consenso o la aceptación de los participantes afectados. incluso, para realizar ajustes o correcciones en su proceder (Dussel, 2006, p. 43).

Se hace énfasis en la legitimidad porque es el sostén del poder político en el Estado, y como mencionamos, forma el mecanismo de control más importante que incluso, los organismos de control propios del Estado.<sup>3</sup>

### *Poder y mecanismos de control ejercidos desde el Estado*

Se ha desarrollado sobre los mecanismos de control que tiene la sociedad para con el Estado. Pero existe un ida y vuelta en estos me-

---

<sup>3</sup> Verificamos relación directa con el Derecho, el cual, si bien no profundizaremos en el presente trabajo, por razones obvia de diferencias regionales, permiten ampliar el horizonte conceptual del manejo de entidades estatales.



canismos de poder, dado que en toda construcción humana implica una lucha de poder, donde existe un poder instituido y un poder instituyente (Ojeda, 2006).

Como el enfoque de este estudio se centra en la dinámica interna y la cultura de las entidades públicas, no se le dedicará demasiado espacio a este punto. Pero si se considera destacable el hecho de que existe el poder coercitivo, el poder de recompensa, el poder persuasivo y el poder legítimo como mecanismos sobre los cuales el Estado recurre para contener a la sociedad en momentos de crisis o de conflicto, que, como ya sabemos, es inevitable que se presenten en cualquier contexto (Petit, 1984).

Es imposible que el Estado como tal lleve a cabo planes y metas que satisfagan a toda la población en su conjunto, por ello, a través del denominado poder persuasivo, de recompensa y el legítimo, combinando muchas veces el liderazgo carismático (del cual muchas veces no se posee), se recurren a medidas que apacigua las fuerzas contrarias que desafíen el poder instituido (Petit, 1984).

Hasta aquí, se mencionará el control desde el exterior hacia el interior de una organización estatal y desde la misma organización hacia afuera. Ambas corrientes de control, claramente dispares, influyen en los mecanismos de control interno de cada una de las instituciones que cumplen algún tipo de rol en el sector público, dado que, por ejemplo, la legitimación recibida por parte de la sociedad lleva a controlar en mayor o en menor medida (dependiendo del caso) a nivel interno, tomando las decisiones pertinentes.<sup>4</sup>

### *Indicadores de gestión*

En la administración, es indiscutido que, para llevar a cabo un control eficiente de los resultados tanto parciales y finales, es imprescindible

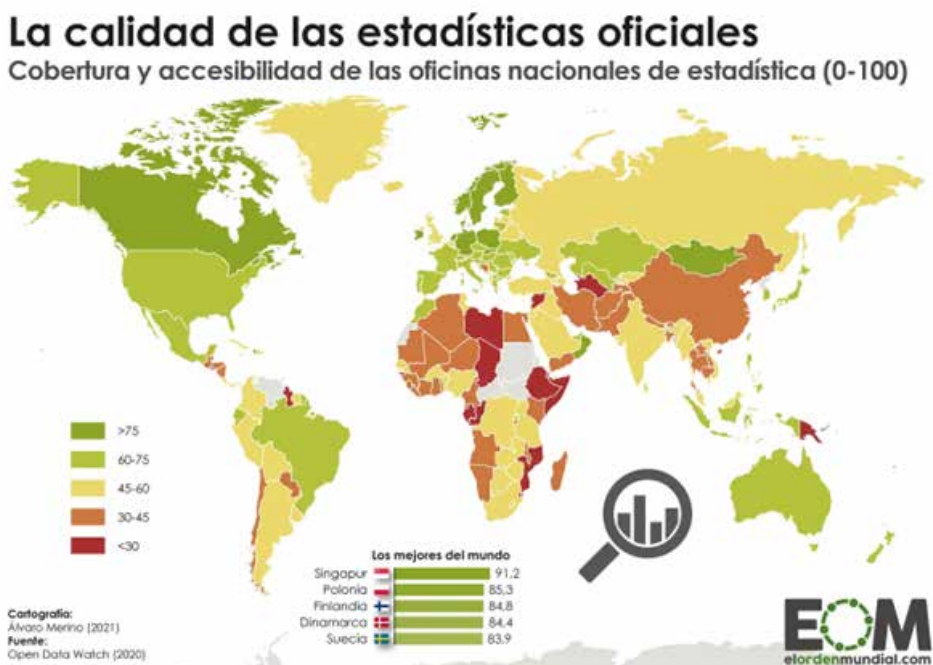
---

<sup>4</sup> Aquí verificamos a la legitimidad social de la organización como un concepto básico e indispensable de la organización, dado su carácter de servidor público.

disponer de estadísticas y un relevamiento de datos confiable y uniforme. Sin esta base es completamente imposible o, siendo más bien compasivos, dificultoso, poder ejercer un dominio de lo que se gestiona y verificar si los resultados deseados son alcanzados (Tealdo, 2019).

En la Figura 5, se expondrá un mapa de calidad estadística por países, donde de alguna manera se corresponde con la calidad del control interno de cada gestión pública.

**Figura 5.** Mapa de calidad estadística por países.



Reproducido de <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/calidad-estadisticas-oficiales/> (2021) por E.A. Contreras, J. Cocuy y C.L. Rengifo, 2024

Así como una empresa que fabrica automóviles tiene una base de datos donde figura el stock de autopartes y la cantidad de unidades fabricadas, además de una proyección de lo que sucederá a futuro, un Estado debe obligatoriamente contar con instituciones estadísticas que brindan información de calidad para que sus medidas y planes

se lleven adelante con un propósito fundado y sobre una base conceptual sólida.<sup>5</sup>

Es por esto que la información es el activo más importante que tiene el Estado, dado que el control interno tiene sus bases en ella y junto al uso de las nuevas tecnologías, los avances de la administración como tal y las corrientes de comunicación forman una articulación de un plan de trabajo vital para el control interno organizacional.

Tener en cuenta la veracidad y objetividad de la información que se maneje está regulada incluso a nivel legal, dado que la asignación de recursos públicos es un aspecto de una sensibilidad superior.

Este aspecto, nuevamente se conecta con la cultura organizacional. La cohesión lograda a la hora de llevar estas tareas es vital para poder desempeñar de manera fiel y objetiva, la recopilación de datos contables, numéricos y de estadísticas sociales que justifiquen y respalden la necesidad de recurrir a las arcas del Estado. La cohesión, sumada a la rigurosidad de las normas que delimitan y exigen requisitos para desarrollar los informes pertinentes, le dan solvencia a cada parte de la organización encargada de llevar adelante las estadísticas.

### *Cultura organizacional*

Mucho se ha tratado sobre la cultura interna de una organización y la relación existente entre esta y la eficacia y eficiencia a la hora de cumplir con los objetivos y metas planteadas.

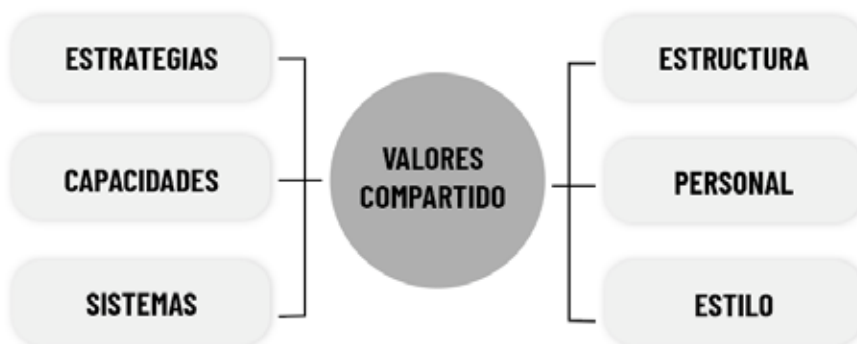
Por ello, en esta sección se abordará este tema tan crucial que ha sido motivo de debates de diversa índole y del surgimiento de notorias teorías que inspiraron a muchísimas empresas a seguir ciertos modelos y patrones de comportamiento que ayudaran a cumplimentar sus propósitos.

---

<sup>5</sup> Relación con Weber y la teórica clásica de la Organización (Mecanicista).

A su vez, puede decirse que muchas teorías han surgido de la visión práctica implementada por empresas y que han llevado a estas al éxito (y muchas veces, al fracaso) en relación a sus perspectivas, como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6.** Valores compartidos.



Teóricos del área, a lo largo de la historia han hecho muchísimo énfasis en la búsqueda de la cultura denominada “correcta”. Existen culturas orientadas ya adaptadas al gusto o preferencia de sus clientes, por ejemplo, las cuales modifican sus procedimientos básicos y sus patrones y políticas para que sean lo más accesibles y adaptadas al gusto de sus destinatarios, así como hay otras culturas aplicadas a empresas y órganos las cuales se vuelcan más por el bienestar de sus empleados, con el argumento de que el mismo será funcional a los objetivos de la empresa.

Se entra ahora a otra discusión: el concepto de bienestar del empleado. El bienestar puede basarse en miles de premisas, muy distintas entre sí y también, muy discutibles y subjetivas. El bienestar, para muchos teóricos está basado en la parte económica, otros se basan más en el ambiente laboral, o en su relativo poder a la hora de tomar decisiones

clave. La participación horizontal y vertical, y las corrientes de poder tienen mucho de qué hablar sobre este último punto (Castelao, 2016).

Otra cuestión de suma importancia para abordar este tema es el liderazgo y la capacidad de las autoridades de persuadir a sus empleados de hacer un buen trabajo, de compenetrarse con el objeto de la organización y de que “crean” en los objetivos de la misma.

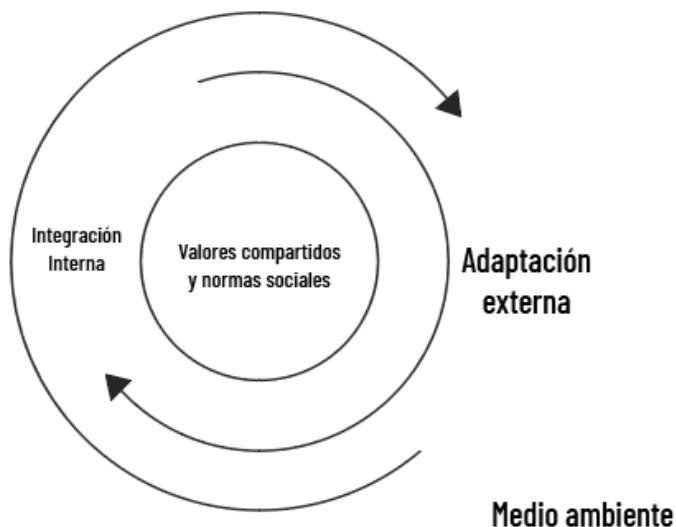
Empecemos por la “regularidad de comportamiento”, la ideología y la forma de hacer las cosas que define a toda cultura. La cultura no es más que la comprensión, interiorización y practica de todo aquello que la organización instaure como correcta y funcional a sus metas y objetivos.

Esta serie de elementos se transmite de generación en generación, marcando una impronta en la empresa y estandarizando sus recursos para que los mismos sean aceptables a ciertos parámetros exigidos. Estos supuestos básicos definen la forma de actuar a través de la formación y la inculcación de conceptos que los mismos empleados o miembros deben aprehender e incorporar como positivos (Paolini, et al., 2009).

Nada de esto es ajeno a la situación externa de la organización, dado que las interacciones con clientes y otros organismos (tales como los organismos regulatorios) son necesarias e imprescindibles para fomentar la cultura. En el caso de los organismos del Estado, la percepción de la sociedad juega un papel central para enfocar bien el tipo de cultura que desea adoptarse.

En la Figura 7 nos encontraremos con una visión combinada de los aspectos de la cultura (Pfister, 2009):

**Figura 7.** Valores y normas sociales y el contexto organizacional.



Reproducido de “Managing Organizational Culture for Effective Internal Control- From Practice to Theory” (2009) por E.A. Contreras, J. Cocuy, C.L. Rengifo, 2024

Los valores que acá se detallan forman parte de un compuesto interrelacionado de elementos que al mismo tiempo se relaciona con el contexto y su adaptación en el mercado.

De esta manera, las concepciones simbólicas que inspiran en un comportamiento individual y colectivo se desarrollan, teóricamente hablando, en armonía para ser representadas antes un contexto de organizaciones y grupos humanos que presionan para desarmar esa estructura, o al menos, alterarla.

No es objeto del presente trabajo, analizar el grado de significancia de los aspectos externos que perturban la cultura, pero si al menos, hacer mención de los distintos aspectos que motivan a toda organización, en este caso, las entidades estatales, a moldear su personalidad frente a factores propios de la sociedad y del mundo que la rodea.

Es importante también destacar que el diseño cultural está a cargo, no solo de las altas esferas de la organización, los líderes y gerentes intermedios, sino que también está a cargo de diversos sectores que controlan y verifican, tanto en lo formal como en lo informal, todo procedimiento y actuación conforme a lo establecido y a lo preestablecido por esta línea simbólica.

Regresando a las normas sociales que se identifican con la cultura interna de toda organización. Es necesario mencionar que el límite entre los valores sociales aceptados y la cultura organizacional a veces es difuso, que muchas veces los valores de la sociedad en la cual la organización estatal está inmersa, influyen notoriamente para que ciertas formas de actuar, corroboradas a nivel sociedad, se implemente también en los aspectos micro de la entidad (Gómez, 2011).

En este sentido, existe un papel preponderante en la parte simbólica que el hombre va incorporando desde pequeño y se va impregnando a lo largo de su vida: “Por intermedio del aprendizaje cultural las personas crean, recuerdan y manejan ideas, bajo el control y aplicación de sistemas específicos de significado simbólico, de forma consciente o inconsciente” (Kottak, 2006, p.25).

La separación realizada por Kottak entre lo consciente y lo inconsciente aborda desde el aspecto psicológico todo lo relacionado a la forma de actuar como instrumento clave para inspirar la cultura de cada entidad.

Los símbolos pasan de generación en generación, al ser parte clave y estructural de la cultura, a través de las relaciones y vínculos establecidos entre sus miembros. Es por ello que, cuando mejor calidad de relación entre individuos, más claro será el pase de conceptos clave entre las distintas generaciones, y, por ende, la cultura organizacional será más fuerte, convirtiéndose en características que hagan destacar a la entidad en su ambiente.

Debe entenderse que la cultura es un sistema de visiones dinámicas y estáticas, que no es algo rígido que se transmite entre las personas. Son construcciones humanas, y como tales están encausadas en dimensiones distintas. Por un lado, la dimensión organizativa (a nivel sociológico) y por otro la personal (psicológica). Tal como se mencionó previamente, en un caso se tiene un impacto sobre las personas, y en otro sobre la actividad de la entidad. Si una está satisfecha, la otra no necesariamente debe estarlo. Pero generalmente ambos aspectos funcionan de manera coherente.

Debe tenerse en cuenta que, ante toda cultura dominante, existe una llamada “contracultura”, la cual es una cultura alternativa que se enfrenta a la instituida.

Las mismas se presentan a nivel sociedad, pero si nos enfocamos en la parte micro de nuestro análisis, se verifica que se repite el patrón en las organizaciones.

La contracultura forma una expresión de deseo contrario a lo ya establecido como valores instituidos y aceptados por el común de la organización. Depende de la fortaleza de la cultura vigente, si esta finalmente triunfa o se modifican los parámetros reales y la cotidianeidad que marca el accionar de la empresa o entidad.

Es muy interesante, de todas maneras, analizar el porqué del surgimiento de este tipo de movimientos, los cuales suponen que a nivel cultural hay un sector de lo que comúnmente llamamos “núcleo operativo”, que se encuentra insatisfecho o no identificado con la conjunción de valores y símbolos que representan la cultura histórica adoptada por la entidad, y que reclaman un cambio y que termina siendo un reclamo no escuchado hasta el momento de su expresión.

En este sentido juega un papel preponderante la capacidad de los líderes, tanto gerentes intermedios como los generales, de contener estos reclamos y buscar una solución equilibrada, sin modificar el sentido que quiere calar en la organización.



El excesivo individualismo y sectorización de un ente también puede traer aparejado una contracultura, la cual se forja a través del logro individual desmesurado de sus objetivos, sin tener en cuenta el concepto genérico de Estado, el cual es imprescindible para corroborar la efectividad del producido.

En toda organización el individualismo es dañino en vistas a los objetivos y metas propuestos, pero en los entes del Estado forman un híbrido resultante que no es útil a los fines propios del Estado.

Por ello se crean, en muchos casos, posiciones de enlace que permiten unir los objetivos de cada sector, y generando “brazos” que conecten los valores, premisas, creencias y necesidades de cada sector, haciendo que los distintos organismos necesiten y requieran de la unión de fuerza y voluntades para cumplir sus propios objetivos, y que, de manera subterránea, se estén cumpliendo los objetivos y metas más elevados propuestos a nivel general.

### *Resultados organizacionales*

Deninson (1990) hace referencia, por primera vez, a como se relacionan la cultura y los resultados de las organizaciones.

No se verifica, por un lado, que las organizaciones con una cultura fuerte gozan de buenos resultados. Como se pudo verificar a lo largo del presente trabajo, las relaciones lineales no existen en esta materia, y que, al ser construcciones de índole humana, están plagadas de fallas (incluso cuando el control implementado es exhaustivo y eficiente) y que como tales, los comportamientos humanos son irregulares, incluso cuando no se desea actuar de esa manera.

Por otro lado, las investigaciones de Kotter y Heskett, llevadas a cabo en la década de 1990, desembocaron en tres teorías:

1. Relación con la cultura fuerte. La presencia de una cultura fuerte no modifica la impronta de las autoridades, ya que todas

comparten relativamente la misma cantidad de valores y premisas para llevar adelante una organización.

2. El sentimiento de lealtad para con la cultura en la cual los miembros de una organización se encuentran inmersos, provoca una necesidad o, al menos, una intensión de esforzarse más por llegar a los objetivos que se imponen.
3. Una cultura es positiva cuando se ajusta a su contexto, o a las condiciones que el exterior le impone. La estrategia de toda organización debe adaptarse a ese contexto y a las motivaciones y contingencias que se presenten y donde la organización no tiene control.
4. Las culturas ayudan a las organizaciones a anticiparse a las contingencias mencionadas (sin caer en generalizaciones), esto permite un nivel de adaptabilidad superior que le permite a la empresa u organización, sobrevivir a las vicisitudes.

En las dos investigaciones mencionadas en este apartado, se mencionan las culturas desde la óptica de lo visible, intentando simplificar los conceptos que hacen a cada cultura y sus efectos.

Se pasa ahora a otra investigación como se evidencia en la Figura 8, que ha dado de que hablar durante años en el campo de la cultura organizacional, y es el enfoque llevado por Marcos Sarasola en 2004, basándose en las teorías de Bass, en donde se separa la cultura transaccional de la cultura transformacional.

La cultura transaccional, como su nombre hace alusión, enfoca sobre fenómenos de compra y venta, en donde cada acción tiene un valor determinado y específica. Dicha cultura es individualista y priman los intereses a nivel personal.

En cambio, la cultura transformacional promueve innovaciones y sus propósitos son de largo plazo y más generales. Hay un ánimo de empuje hacia lo que se plantea la organización en sí.

**Figura 8.** Cultura organizacional y tipos de lideres.



Más allá de las distintas culturas, los distintos tipos de enfoque en cuanto a lo que concierne al control interno de toda organización, las luchas de poder y las personas que se encuentren interactuando en toda entidad organizativa, es necesario entender que no existe una entidad, por más parecida que sea, igual a la otra, y, por ende, el enfoque a abordar, es necesariamente distinto (Fuentes, 2016).

La aplicación de parámetros fijos en las ciencias sociales no sirve. Las construcciones humanas son imperfectas, dinámicas, permeables a su entorno, y pueden dar vuelcos inesperados a lo largo de su vida.

Los recursos económicos, humanos, cognitivos, materiales, organizacionales, políticos, y de decisión que intervienen en cada proceso, en cada ajuste o cambio, en cada transacción o realización de la entidad deben tenerse en cuenta desde la perspectivas de la sensibilidad social y no deben apartarse de la misma, dado que las entidades estatales no tienen mayor objetivo que el de velar por los intereses de la sociedad en su conjunto, cuidándola de riesgos, tanto potenciales como reales (Azerrad et al., 2016).

El rol conductor de las autoridades del Estado marca un rumbo y una forma vertical de decidir, tanto a nivel humano como a nivel material, en la mayoría de los países con un aparato público que sea considerable.

El Estado como tal debe tener la capacidad de resolver los conflictos y problemas tanto externos como internos. No puede ser ajeno a la problemática ciudadana, pero cuidando su propio personal a cargo.

La gestión de información debe ser fidedigna y confiable, regular y objetiva, sin descuidar aspectos clave ni los objetivos de cada programa, haciendo un análisis pormenorizado de recursos monetarios y no monetarios utilizados, corrigiendo y ajustando planes sobre la marcha.

## **Conclusiones**

El análisis sobre la cultura organizacional y el control interno de las organizaciones ha sido muy discutido a lo largo de la historia, formando parte de una base estructural de la Administración (Andersen y Lueg, 2016; Barcos, 1998; Di Maggio y Powell, 2017; Felcman y Blutman, 2016).

En este estudio, se adoptó un enfoque orientado al servicio público, buscando comprender las características distintivas de las entidades públicas en comparación con otros tipos de organizaciones (Cardozo, 2017).

Tomando en cuenta la naturaleza única del compromiso de las entidades públicas con la sociedad, que supera al de otros tipos de entidades, y la responsabilidad que conlleva la gestión de recursos públicos y la influencia de sus decisiones en todos los niveles de la sociedad, se puede concluir que la administración de estas entidades es sustancialmente diferente de la gestión en otros ámbitos (Patterson et al., 2004).

El control interno de un ente público debe ser cuidado rigurosamente, dado que cualquier irregularidad será monitoreada y juzgada, y será expuesta fácilmente. En contraste, otras organizaciones como

empresas multinacionales, pequeñas y medianas empresas (pymes) y Entidades financieras privadas, operan con un grado de discreción mayor bajo el derecho privado vigente en la mayoría de las naciones, permitiéndoles una mayor flexibilidad en el manejo de fondos dentro los márgenes fiscales y legales establecidos.

En contraste con las organizaciones privadas, que solo son sujetas a juicio si se presentan pruebas y sospechas fundamentadas, las entidades públicas operan bajo un principio de transparencia y rendición de cuentas constante. Se espera que estas entidades demuestren activamente su integridad y eficiencia en la gestión de recursos públicos, rindiendo cuentas a los organismos competentes, a los otros poderes del Estado y a la sociedad en su conjunto, a través de la publicación periódica de cifras e información precisa y sin errores.

Para ello, se llega a la conclusión de que la cultura organizacional de los organismos del Estado debe estar a tono con los objetivos y metas de una sociedad beneficiaria de sus productos y servicios.

Basado en la importancia crítica de la información como el activo más valioso del Estado, y considerando cómo el control interno se fundamenta en esta información, junto con el uso de nuevas tecnologías y avances en la administración, se establece que la eficacia del control interno no solo depende de la cultura organizacional. La rigurosidad de los medios de control, la implementación de tecnologías pertinentes y la diligencia del personal encargado de supervisar el cumplimiento de los procesos administrativos son esenciales para garantizar la confiabilidad y efectividad de los resultados. La transparencia y precisión de la información manejada, que es regulada legalmente debido a la naturaleza delicada de los recursos públicos, es un aspecto clave que se vincula directamente con la cultura organizacional en entidades públicas.

De acuerdo con la Teoría General de los Sistemas de Von Bertalanffy (1993), nada de lo producido por el Estado, resultado de la combina-

ción de materia y energía, puede salir del sistema organizacional sin pasar por un control exhaustivo en cada una de sus etapas.<sup>6</sup>

En pleno siglo XXI , es imperioso buscar un Estado de excelencia, donde cada uno de sus entes, por más mínima que sea su tarea, conforme un sistema mayor con una visión entrópica y holística (donde la organización sea considerada como un todo) y donde la visión individualista sea dejada de lado (Schneider et al., 2011).

No sirve de nada un Estado que no cuide cada etapa del proceso, que se fije individualmente en cada sector, que se independice dentro del gran cuerpo estatal y que, de manera egoísta, no tenga en cuenta la visión general del producto.

Un Estado moderno eficiente es aquel que llega de forma íntegra a la mayor parte de la sociedad, a través de una cultura pujante y sus mecanismos de control acordes, funcionando, se evoca a una visión de servicio y prestación de calidad ante cada uno de los ciudadanos.

Se observa una notable calidad estructural de Estado en países del occidente europeo, donde naciones como Alemania o Francia mantienen instituciones fuertes. Estas instituciones se caracterizan por tener líneas de conducta consistentes que persisten a lo largo del tiempo, superando cambios políticos y diversas crisis.

Está claro, no obstante, que el debate de las instituciones del Estado está lejos de resolverse. Como tal, los sistemas administrativos, la discusión sobre los mecanismos de control y las distintas culturas, no forman una evolución lineal, sino que es a prueba de éxitos y fracasos, y que en el medio de esas vicisitudes, hay una sociedad que tropieza o se beneficia de estas pruebas (Schneider et al., 1992).

---

<sup>6</sup> Von Bertalanfy aunque fue biólogo destacado, ha aportado grandes conceptos a las teorías de la organización. En el control interno, entran en juego los sistemas informáticos y de control, la evaluación de riesgos, la contemplación de pérdidas económicas a nivel macro y microeconómica, la legalidad y la estabilidad de cada una de las políticas que se implementen y por sobre todas las cosas, la confianza en que el efecto buscado será el resultante de la acción que se vaya a determinar.

No existe un tubo de ensayo que permita sacar conclusiones sin efectos secundarios o riesgos potenciales. Para ello la administración se ha encargado de recopilar la mayor cantidad de datos, y sacar argumentos relativamente genéricos que responda a los patrones vistos, que nuevamente, no son uniformes.

Este estudio, a través de un análisis detallado de la cultura organizacional y el control interno en las organizaciones estatales, ha contribuido a una comprensión más profunda de la gestión pública (Andersen y Lueg, 2016; Barcos, 1998; Di Maggio y Powell, 2017; Felcman y Blutman, 2016). Al adoptar una perspectiva centrada en el servicio público (Cardozo, 2017), se ha evidenciado cómo las entidades públicas difieren significativamente en su administración comparadas con el sector privado (Patterson et al., 2004). La necesidad de un control interno riguroso (Bertalanffy, 1993; Schneider et al., 2011) y la importancia de una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos de la sociedad son claras.

Este trabajo apunta a la necesidad de un Estado eficiente y transparente que pueda adaptarse y evolucionar a través de las vicisitudes de sus instituciones (Schneider et al., 1992). Queda mucho por recorrer en esta materia, y este estudio espera haber aportado valiosos conocimientos en la búsqueda de instituciones estatales más fuertes y efectivas.

## **Referencias Bibliográficas**

- Agbejule, A. (2011) Organizational culture and performance: the role of management accounting system, *Journal of Applied Accounting Research*, 12 (1), 74-89. <https://doi.org/10.1108/09675421111130621>.
- Alvarado, J. E., y Sánchez, C. K. (2019). *Relación del control interno con la cultura organizacional de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca – 2018* (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

- Andersen, C., y Lueg, R. (2016). Does Culture Matter? – A Systematic Literature Review on How Culture Interacts with Management Control Systems. (November 1, 2016). <https://ssrn.com/abstract=2890880> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2890880>.
- Azerrad, R.; Tealdo, J. y Lozeco, J. (2016). Marco conceptual de la ESS desde distintas perspectivas. En R. Azerrad y J. Tealdo, *Economía Social y Solidaria. Experiencias Prácticas en el territorio* (págs. 17–31). Santa Fe: Ediciones UNL.
- Barcos, S. (1998). Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones. En AAVV: Geli, Alejandro C. (Coordinador). *Qué es Administración, Las organizaciones del futuro*, Buenos Aires, Ediciones Macchi. (pp. 1 - 60)
- Barreix, A., J.C. Benítez y M. Pecho (2017). Revisiting personal income tax in Latin America: Evolution and impact. OECD Development Centre Working Papers, No. 338, Publicaciones de la OCDE, París.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gerencia pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas*. FCE: México
- Beckmann, E. (2018). *La promoción de la Economía Social y Solidaria como estrategia de política pública. Propuestas, actores y modos de relacionamiento en la provincia de Santa Fe (2011–2015)*. [Tesis de Maestría Universidad Nacional de General Sarmiento]. Los polvorines
- Bertalanffy, L. (1993). *Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo, Aplicaciones*. Traducido del inglés por Juan Almela. México, Fondo de Cultura Económica. 311p.
- Boiero, M., Estevez, A. E., Grottola, L., y Cosaka, M. C. (2020). El Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP): un balance preliminar de su implementación. *Cuadernos del INAP Argentina*, 10, 16-23.



- Boscán de Pacheco, G., Fernández, J., y Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. *Compendium 20* (39), 1 – 10. <https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/88053976004.pdf>.
- Caballero, D., y Ferer G. (2014). *Relación de la cultura organizacional y el control: Aproximación a los conceptos*, Tesis especialización. Facultad de Cs. Económicas, Bogotá, p. 1-22
- Cardozo, L.; Serafino, E.; Sotto, O. y Tealdo, J. (2017). Mapeo de la economía social y solidaria en el municipio de Santa Fe (Argentina): creación de una base de datos actualizada de las diferentes experiencias. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 110(25),05–15. <https://doi.org/10.16925/co.v25i110.1760>.
- Castelao, M.E. (2016). Las políticas públicas y su visión de la economía social y solidaria en Argentina. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LXI (227), 349–378. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30032-0](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30032-0).
- Chica, S. (2006). El rompecabezas de lo público. *Revista Polémica*, 6. ESAP.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1991). *El actor y el sistema*. Alianza Editorial Mexicana. México.
- Deninson, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley y Sons.
- Deux Marzi, M.V; Beckmann, E.; y Cardozo, l. (2019). Las políticas de promoción de la Economía Social y Solidaria en Santa Fe. Un mapeo de “lo existente” para imaginar “lo posible”. *Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas*. Universidad Nacional de Buenos Aires. ISSN: 1852–2718.
- Development Centre Working Papers [OECD] (2016), *Multi-dimensional Review of Peru: Volume 2. In-depth Analysis and Recommen-*

dations, OECD Development Pathways, Publicaciones de la OCDE, París

Di Maggio, P. y Powell, W. (2017). Retorno a la jaula de hierro el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. México Fondo de Cultura Económica, pp.104-195.

Dussel, E. (2006). Tesis de política. México: Siglo XXI editores, 176 p.

Duverger, M- (2017). El poder y la política, En: Filosofía: “Sociedad, poder y legitimación” 253-274. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448167236.pdf>.

Esteso, R. (2020). COVID-19: más estado - más presente. ¿Y si mejoramos el Estado? Apuntes desde la cuarentena sobre el mal estado del ESTADO. Cuadernos del INAP N°27, Buenos Aires.

Feinstein O, y García Moreno M. (2015). Seguimiento y evaluación. En: Kaufmann J, Sanginés M, García Moreno M, eds. *Construyendo gobiernos efectivos*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), p. 209-248.

Felcman, I., y Blutman, G. (2016). *Cultura organizacional – nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado*. Instituto Nacional de la administración pública, 15 – 26.

Fuentes C., H.J et al. (2016). *Impacto en la evasión por la introducción de la factura electrónica*, Working Paper, No. IA-006E00002-E37-2016, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México.

Gamboa Poveda, S., Puente Tituaña, P., Vera Franco, Y. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 487-502.

- Gómez, N. (2011). *Segregación residencial en el Gran Santa Fe a comienzos del siglo XXI*. *Bitácora Urbano Territorial* [en línea] (19 (Julio-Diciembre). Universidad Nacional de Colombia. ISSN electrónico 2027-145X. ISSN impreso 0124-7913
- Góngora, N., Nóbile, C., y Soledad, L. (2014). Estudio Comparativo De La Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (4),51-65.
- Kottak, C. (2006). *Antropología Cultural*. Mc Graw Hill, Madrid.
- Matsumoto, D., Juang, L., Hwang, H. C. (2022). *Culture and Psychology*. Estados Unidos: Cengage.
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *The Academy of Management Review*, 9(2) (Apr., 1984), 207-224. <https://doi.org/10.2307/258435>.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.
- Morgan, G. (1993). *Imágenes de la organización*. Alfaomega-Rama.
- Ochoa, S. (2022). La cultura organizacional en el siglo XXI: un estudio bibliométrico de WOS. *Interciencia*, 47(3), 92-99. [https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/04/06\\_6844\\_Com\\_Ochoa\\_v47n3\\_8.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/04/06_6844_Com_Ochoa_v47n3_8.pdf)
- Ojeda, H. (2013). *Vigilar y diferenciar - La planificación del talento en las burocracias corporativas o de cómo se constituyen las élites en el mundo del trabajo*. Editorial Letra Viva.
- Paolini, N., Trabucco, N., Di Giovan, N., Odriozola, J., y Nobile, C. (2019). *Conociendo la Administración*. La Plata: Ed. Haber.
- Patterson, M., Warr, P., y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 (2), 193-216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>

- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Herder.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control From Practice to Theory*. Springer Link.
- Quinn, R., y Rohrbaugh J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://www.jstor.org/stable/2631061>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Capítulo 5. Segunda Parte. Octava Edición. Pearson Educación. México.
- Rosales, F., y Sánchez Keenan, S. (2016). *Mejor Marketing II: Gestión: Cómo enfrentar los desafíos de los comunicadores en el actual contexto de medios y audiencias*. Editorial Amdia.
- Restrepo, M. (2022). Caracterización y evaluación de la función preventiva del control interno en Colombia, *Vniversitas*, 71, 19. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj71.cefp>
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Revista Política y Cultura*, (30), 119-134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26711160006>
- Ruiz del Ferrier, C. (2017). *Control de políticas públicas - La cuestión de la transparencia y la transparencia en cuestión*, Flacso Argentina.
- Salas, E. (2018). Luces y sombras en el proceso de consolidación del régimen de empleo público en la administración nacional de Argentina. *Contribuciones para una agenda consensuada. GIGAPP Estudios Working Papers*, 109, 606-650. <http://www.gigapp.org>

- Salas, E. (2020). Empleo público. Trayectoria, balance y proyecciones. Hacia consensos básicos. *Cuadernos del INAP* N°25, Buenos Aires.
- Salazar, D. (1997). Distinciones y Comunicaciones. Hacia una teoría social hermenéutica y constructivista en arqueología. *Cinta de Moebio*. 2. diciembre de 1997. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile
- Schneider, B. J., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (29-49). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. J., Wheeler, J. K.s, y J. F. Cox (1992). A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes. *Journal of Applied Psychology* 77 (5): 705-716. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.705>.
- Soledipa Reyes, S. G., y Zavala Sánchez, M. C. (2022). Control interno y la importancia en la gestión administrativa en la compañía San Miguel Chade, Manabí – Ecuador. *Ecuadorian Science Journal*, 6(2), 26. <https://doi.org/10.46480/esj.6.2.191>
- Sulbrandt, J., Navarrete, N., y Piergentili, N. (2007). *Las dimensiones organizativas de la implementación - Formas organizacionales que facilitan la entrega de servicios sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo. New York Avenue, NW Washington, DC, 9-82.
- Tealdo, J. (2019). *Aportes para el análisis de la situación del cooperativismo de trabajo en Santa Fe*; dirigido por Julio César Lozeco [et al.], 1a ed. Santa Fe. ISBN 978987-86-2672-7.
- Velásquez, A.T. (2006). Diseño de organizaciones para la producción de conocimiento. *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios*. 58, enero-abril, 5-26. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605802.pdf>.

Vique, F. (2016). El sistema de control interno y externo del sector público nacional. En: El control de la Actividad Estatal 1 / Horacio Rosatti ... [et.al.] 1a. edición para el profesor - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación de Docentes de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, 1-231.

# TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA Y SU INFLUENCIA EN EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO JOSÉ CAMACHO (UNIAJC)

*Theories of contemporary administration and their influence on the administrative management model of the Faculty of Business Sciences of the University Antonio José Camacho (UNIAJC).*

## **Sandra Patricia Duque Ramírez**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0003-2759-4884>

✉ [spduque@admon.uniajc.edu.co](mailto:spduque@admon.uniajc.edu.co)

## **María Elena Castañeda Vargas**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0001-6787-611X>

✉ [mcastaneda@admon.uniajc.edu.co](mailto:mcastaneda@admon.uniajc.edu.co)

## **Resumen**

La teoría contemporánea de la administración ha revolucionado la forma de administrar en los últimos años, en lo referente a las orga-

### *Cita este capítulo*

Duque Ramírez, S.P; Castañeda Vargas, M.E. (2023). Teorías de la administración contemporánea y su influencia en el modelo de gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC). En: *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Duque Ceballos, J. L; Giraldo Patiño, C. L; Hurtado Ayala, A. (Editores científicos) (pp. 63-88). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

nizaciones y su desarrollo. La Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC), está alineada a estos cambios, de tal forma que el objetivo de la investigación estuvo enfocado en examinar los principales fundamentos de la teoría general de la administración contemporánea que influyen en la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNIAJC. La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo el cual muestra cualidades del desempeño actual de la gestión administrativa. Dentro de los resultados encontrados se determina que la UNIAJC, debe cumplir direccionamientos específicos en presupuestos, vinculación de personal, y cumplimiento de procedimientos generales, entre otros, donde se concluye que tanto en la facultad como en la universidad no se presenta un modelo organizacional propiamente que sea representativo y distinguido frente a otras entidades de las mismas características, que dirija la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Empresariales.

**Palabras Clave:** Teorías Administrativas, modelos de gestión, Institución Universitaria, gestión organizacional.

## **Abstract**

The contemporary theory of administration has revolutionized the way of managing in recent years, in relation to organizations and their development. The University Antonio José Camacho-UNIAJC is aligned to these changes, in such a way that the objective of the research was focused on examining the main foundations of the general theory of contemporary administration that influence the administrative management of the Faculty of Sciences. Business of the UNIAJC. The research was carried out under a qualitative approach which shows qualities of the current performance of administrative management. Among the results found, it is determined that the UNIAJC must comply with specific directions in budgets, staff engagement, and compliance with general procedures, among others, where it is concluded that both the faculty and the university do not



present an organizational model itself. that is representative and distinguished from other entities with the same characteristics, that directs the administrative management of the Faculty of Business Sciences.

**Keywords:** Administrative Theories, management models, University Institution, organizational management.

## **Introducción**

La Institución Universitaria Antonio José Camacho, fue fundada por Don Tulio Ramírez, e inicia labores el día 02 de marzo de 1970, bajo el nombre de “Escuela de Tecnología Electrónica”, adscrita al Instituto Técnico Industrial Antonio José Camacho; posteriormente en el año 1993 el Honorable Concejo de Santiago de Cali, la aprueba bajo el nombre de Instituto Tecnológico Municipal Antonio José Camacho, solo hasta cuando se conforma el consejo directivo y se cuenta con rector y vicerrector, se obtiene autonomía administrativa.

Por lo anterior en 1995 inicia como Institución de Educación Superior y en el 2002 mediante un convenio con la Universidad Francisco de Paula Santander, iniciando el primer programa universitario: Administración de Empresas; y en 2004 inicia el Centro Regional de Educación a Distancia (CREAD) en convenio con la Universidad del Tolima y Francisco de Paula Santander, convirtiéndose en el año, transformándose en diciembre del 2008 en la Facultad de Educación a Distancia y Virtual (FEDV).

La institución cuenta con diversos procesos de gestión organizacional, administración de recursos y acciones hacia la sostenibilidad y crecimiento. Dentro de su estructura organizacional se encuentra cuatro facultades: Facultad de Ingenierías, Facultad de Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas y Facultad de Educación a Distancia y Virtual.

La Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC), es una entidad del orden municipal, posee autonomía administrativa, presupuestal, presta servicios educativos, siendo vigilada por el Ministerio de Educación Nacional colombiano. Para ello, en este capítulo se plantea conocer e identificar apoyados en los fundamentos teóricos contemporáneos, de qué modo estos intervienen en el accionar del modelo de gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNIAJC. Se hace constructivo el hecho de conocer particularidades de las teorías administrativas contemporáneas comparadas con la institución, planeación estratégica, normatividad, manuales de procedimientos, manuales de funciones que se hacen extensivos al capital humano de la Facultad, generando similitudes y diferencias para plantear una propuesta de modelo de gestión administrativa para la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNIAJC.

Para el desarrollo de este capítulo se plantea una metodología exploratoria descriptiva, aplicando observación en los documentos que soportan la estructura organizacional, junto con entrevistas a los directivos de la Facultad de Ciencias Empresariales. Este capítulo inicia con un marco teórico donde se plantean algunos antecedentes sobre investigaciones donde se plantean modelos organizacionales basados en las teorías de la administración, para luego continuar con la descripción de las principales Teorías de la administración contemporánea. Posteriormente, se define la metodología aplicada, los resultados, discusión y conclusiones obtenidas.

## **Marco teórico**

Existen diversas investigaciones con enfoque en la teoría de la administración, es el caso de Camarena (2016):

El Modelo Organizacional Contemporáneo presentado al Instituto Tecnológico de Sonora; en el cual realizó una reflexión teórica sobre el análisis crítico de las diferentes concepciones de organización que han surgido para explicar dichas entidades, teniendo en cuenta las metáforas

organizacionales de Morgan. A esto se unen las teorías y autores de la administración y estudio de las organizaciones. Se discute que la visión de la organización como sistema se acerca más a describir el entorno actual al que se enfrentan las organizaciones: complejidad, competencia, cambio constante e incertidumbre. En último lugar se plantea un concepto de organización discutiendo la base teórica en la que se apoya (Camarena, 2016, p.45).

Por su parte, Ríos, Velásquez y Díaz (2012) presentaron un proyecto que tuvo como objetivo principal evaluar el modelo de gestión administrativa de la educación pública en la ciudad de Bello en pro de mejorar los indicadores de eficiencia, eficacia y eficiencia y garantizar la educación. niños y jóvenes. Este tema fue estudiado para determinar si el actual modelo administrativo puede garantizar el derecho a la educación con miras a un proceso educativo eficiente.

Su trabajo se basa en los desarrollos históricos de la gobernabilidad latinoamericana y su aplicabilidad en Colombia.

Los autores concluyen que los procesos administrativos deben estructurarse en el marco de la planeación, cultura, y control, que son aspectos importantes de la gestión; la gestión educativa se consolida como un sistema considerado como un conjunto de elementos. Una organización en la que cada elemento tiene su propia identidad, pero está estructuralmente interconectado, con una estructura central de equipos creativos e innovadores con una visión institucional compartida para compartir los intereses de la empresa. En relación con el objetivo de esta organización, la propuesta anterior es fortalecer el modelo administrativo de la educación pública.

Lino y Luján (2022) diseñaron un sistema de control para mejorar la gestión administrativa de instituciones educativas de Salinas, mediante un diagnóstico en el sistema de control implementado en la gestión administrativa para encontrar procesos administrativos que deben atenderse, prediciendo un modelo funcional teórico que con-

tiene elementos propios de un sistema de control que permiten elaborar una propuesta para mejorar el estado de atención de la gestión administrativa de la institución.

A continuación, se presentan elementos basados en la teoría administrativa que sustentan la investigación realizada y ayudan a determinar su impacto en el modelo administrativo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNIAJC. Todo ello en el entendido de que todo proceso debe estar orientado a la consecución de objetivos institucionales de mediano y largo plazo.

La administración científica es una teoría propuesta por Taylor (2003) a quien se le considera el padre de la gestión. Su teoría de la gestión fue publicada en el libro Principios de la Gestión Científica (1911). Caldera (2007) se refiere a los recursos humanos como: el trabajo que brindan los empleados en una organización.

Pero es más conocida como una función organizacional que se encarga de la selección, reclutamiento, capacitación y retención de empleados en una organización. Taylor (2003), pionero en la teoría de la administración científica y su aplicabilidad, argumentó que la dirección debe informar a los empleados sobre su tamaño y cómo deben comportarse. El autor afirma que el objetivo principal del gobierno es garantizar el bienestar de los empleadores y los trabajadores.

Según el psicólogo australiano Mayo (1997), quien realizó un estudio con la Administración de Relaciones Humanas sobre las condiciones laborales en el departamento de hilado de una fábrica textil. Una de las preguntas que le hicieron a él y a sus colegas fue reducir las renuncias masivas de empleados, y los resultados de su análisis mostraron que la introducción de descansos mejoró el desempeño de los empleados y tuvo un efecto poderoso. Reducir la resignación emocional.

Mayo (1997) propone que la organización es un grupo de personas, enfatizando en sus relaciones humanas, sistemas psicológicos, delegación de autoridad, autonomía del empleado, dinámica de trabajo en equipo.

Drucker (1954) conocido como autor de la Administración por Objetivos (APO), también conocida como Management by Objectives (MBO) en inglés, que surgió como una metodología para evaluar y controlar el desempeño de las empresas en rápido crecimiento, lo que llevó a la delegación de autoridad y la gestión orientada a resultados.

APO es un enfoque para gestionar el trabajo a través de la planificación y el control de gestión basado en el principio de que una organización primero debe definir cuál es su negocio y hacia dónde debe ir para lograr resultados. APO es el proceso mediante el cual los gerentes, supervisores y subordinados de una organización definen objetivos compartidos, asignan responsabilidades para cada objetivo en función de los resultados esperados e implementan esos objetivos. Este objetivo sirve como guía para las operaciones de la empresa. (Ducker, 1954).

Un gerente necesita saber y comprender lo que se espera de su desempeño en relación con los objetivos de la empresa, mientras que su jefe necesita saber qué aportes pedir, que esperar, y como compararlos con esos aportes. De hecho, APO une la importancia que dan las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos de rentabilidad versus el desarrollo empresarial. Es un estilo de gestión empresarial sostenible y firme.

En opinión de Beckhard (2010), el desarrollo organizacional (DO) como una actividad de gestión enfocada en actividades a largo plazo apoyadas por los directivos para contribuir en resolver los problemas organizacionales y promover la innovación, particularmente a través de diagnósticos y cultura organizacional más efectivos y comunes. gestión, con un enfoque en el trabajo en equipo.

En términos generales, el desarrollo organizacional busca obtener un sistema que se auto renueve adoptando diferentes formas conforme los objetivos organizacionales. En este punto, se pretende crear un contexto que promueva la autonomía y el liderazgo de los grupos e individuos, así como la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios continuos con el propósito de la mejora organizacional, así como la

optimización eficiente de los sistemas tanto transitorios como estables, gracias a la mejora continua de los mecanismos automáticos. Además, la organización debe contar con las herramientas necesarias para crear sistemas de retroalimentación que permitan a la organización identificar de manera independiente los impulsores del crecimiento, así como los factores que le impiden tomar las medidas adecuadas (Ropa-Carrión y Arama-Flórez, 2022).

### *Escuela de la Administración Científica*

Al ser una teoría clásica, creada durante la revolución industrial, y que da inicio a las teorías organizacionales quienes, a lo largo del tiempo, han sido enriquecidas por diversos autores; cabe aclarar que su autor más destacado en la administración científica es Taylor (2003). Según este autor se considera que la tarea principal de la gobernanza es garantizar el mayor bienestar tanto para los empleadores como para los empleados. Ya que para una empresa, la máxima prosperidad no significa generar grandes rendimientos a corto plazo, sino el desarrollo empresarial desde todo ámbito. Los cuatro principios fundamentales propuestos por Taylor (2003) son:

1. Desarrollar la ciencia sobre todos los elementos de las labores de los trabajadores, reemplazando los viejos métodos de la experiencia.
2. Seleccionar científicamente y luego guiar; personal docente y de formación; mientras que en el pasado eligió su profesión y se entrenó lo mejor que pudo de acuerdo con su habilidad
3. Cooperación amistosa con los empleados para garantizar que todo el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los principios científicos aplicables.
4. Distribución justa del trabajo y responsabilidades entre administradores y empleados; mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la responsabilidad pertenecían a los empleados.

## Escuela de las Doctrinas Administrativas, Teoría Clásica

Desde el punto de vista de Fayol (1972) destaca que los líderes empresariales de la época se formaban principalmente en las principales escuelas técnicas francesas; hay cursos que son puramente técnicos y donde se enseña administración, comercio o finanzas y poca contabilidad. Así, Fayol apunta a la falta de educación en administración, enfatizando la necesidad de “reglas y elementos administrativos”. De esta manera, intenta generar una lista de actividades que clasificará en seis grupos de acuerdo con sus actividades también llamadas funciones:

- Actividades técnicas: asociadas a la producción
- Actividades comerciales: compra y venta
- Actividades financieras: gestión de recursos
- Actividades de seguridad: protección de personas y bienes
- Actividades contables: inventarios, balances
- Actividades administrativas: dirección

Cada conjunto de acciones aparece en todas las misiones. Las actividades administrativas no se aplican a las actividades realizadas con “materias primas y máquinas”, sino sólo con trabajadores, por lo que se debe aplicar una cierta cantidad de principios administrativos; Fayol estima que hay catorce de ellos:

- 1. División del trabajo:** los trabajadores deben estar especializados para ser más eficientes; permitiéndole producir más y mejor con menos esfuerzo.
- 2. Autoridad y Responsabilidad:** quien ostenta la función de dar órdenes y quien las cumple.
- 3. Disciplina:** deben seguirse las disposiciones propuestas por la empresa.
- 4. Unidad de mando:** Cada persona debe tener un solo supervisor.

5. **Unidad de dirección:** personas con un mismo objetivo deben tener el mismo jefe y su respectivo plan.
6. **Subordinación del interés general vs individual:** priman los intereses de la organización.
7. **Remuneración:** debe ser proporcional al esfuerzo realizado en beneficio de la empresa. Fayol admite que no existe un sistema de pago perfecto.
8. **Descentralización:** va a depender de la calidad de los empleados.
9. **Jerarquía:** conexiones laterales necesarias, mientras las autoridades las conozcan.
10. **Orden:** cada persona debe ocupar un lugar.
11. **Equidad:** Es la justicia hecha de buena fe y requiere gran experiencia.
12. **Estabilidad personal:** Los empleados inestables son una enfermedad organizacional.
13. **Iniciativa:** planeación que asegure el éxito.
14. **Unión del personal:** “La unión hace la fuerza” y el jefe lo logra practicando la unidad de mando.

### La Teoría de la Relaciones Humanas

Mayo (1997) estudió las condiciones de trabajo en el departamento de hilado de una fábrica textil. A él y a sus colegas se les hizo la pregunta: cómo reducir el número de empleados que renuncian. La introducción de descansos mejoró el rendimiento laboral y redujo significativamente el aislamiento emocional. Mayo (1997) ve al trabajador en un marco por fuera de la fábrica, refiriéndose al trabajador como “el líder actual de la sociedad”. Mayo (1997) considera que el problema de las relaciones en las organizaciones es “idéntico” tanto en Rusia como en Estados Unidos. Deben existir gerentes con un nivel de po-



der sobre los trabajadores. Los problemas de relación no se resuelven con la fuerza o el poder, sino con una mejor comprensión.

### *Proposiciones*

La empresa está interesada en conocer mejor a su fuerza laboral antes de iniciar la producción. Las siete recomendaciones representan diferentes formas de promover prácticas interpersonales en el lugar de trabajo (Sepúlveda et al., 2021):

- Ver la organización como un grupo de personas
- Énfasis en las personas y las relaciones
- Está inspirado en un marco psicológico
- Con licencia completa
- Autonomía del trabajador
- Confiar en las personas
- Dinámica grupal interpersonal

### *La Comunicación*

En las actividades administrativas, la comunicación tiene dos finalidades: primero proporcionar información y comprensión que las personas necesitan para hacer su trabajo y segundo proporcionar facilitación: actitudes necesarias para motivar y cooperar, y obtener satisfacción personal. Juntos, estos dos objetivos crean un entorno que fomenta el espíritu de equipo y el máximo rendimiento.

### *Teoría de la Organización Contingencial*

Aunque este método organizativo, denominado situacional o de contingencia, se remonta a principios de la década de 1970, se ha informado menos que otras teorías. Sin embargo, en el fondo existen algunas leyes que son muy utilizadas por los directivos; es decir, las agencias ejecutivas y las organizaciones deben adaptarse a las circunstancias o leyes específicas que enfrenta cada organización. En la Figura 1 se muestra una representación de este enfoque.

**Figura 1.** Enfoque Organizacional 1.



Este método no es de uso común para preparar líderes en el ámbito colombiano porque, a diferencia de la racionalización del trabajo y la doctrina administrativa, no es utilizado por líderes experimentados; Finalmente, una serie de estudios empíricos de Burns y Stalker (1961) está aprobado y consistente en los Estados Unidos y el Reino Unido, señalan las decisiones que se están produciendo por los cambios tecnológicos y de mercado en el sistema administrativo.

Las teorías de contingencia, por otro lado, están más interesadas en la organización, la adaptación estructural del entorno, y generalmente se conforman con modelos ingenuos de personas. En conclusión, las teorías de contingencia sugieren que cada situación no tiene un tipo de organización ideal diferentes, sino que todo depende de factores internos y externos: *El ambiente*: compuesto por aspectos legales, culturales, ambientales, económicos, entre otros. y *la tecnología*: conformada por los miembros de la cadena de suministro (productores, clientes internos y externos).

### Organización lineal

Es la estructura más simplificada originaria de los ejércitos antiguos e iglesias en la Edad Media. Existe una jerarquía de autoridad donde los superiores están subordinados a sus respectivos subordinados. Las sectas lineales están asociadas con diferentes líneas de autoridad directa entre superiores y subordinados. Es la forma de organización que existe en el estado original de una pequeña empresa u organización porque las funciones básicas de la organización generalmente surgen primero y se convierten en la base de la misma. Las funciones de una empresa industrial son: producción, ventas y financiación; en

un comercio minorista, las funciones son: compras, ventas y finanzas: estas son las funciones que son responsables por el destino de la organización; es directa o indirectamente responsable ante sus líderes.

### *Organización funcional*

Es un tipo de estructura organizacional que utiliza principios funcionales o de especialización. Principios funcionales: separación, diferenciación, especialización. Es la semilla del trabajador. A medida que una empresa crece y hace la transición a la producción masiva y competitiva, la necesidad de instituciones altamente especializadas que proporcionen una innovación rápida y significativa aumenta significativamente.

### *Tipo de organización línea staff*

Es el resultado de una combinación de organización lineal y organización funcional. Está diseñado para mejorar las fortalezas de ambas organizaciones y minimizar sus debilidades. Esta organización tiene características de tipo Lineal y tipo Funcional; se combinan para proporcionar una forma de organización que incluye órganos de línea y de asesoría; manteniendo las relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por una autoridad lineal y principios escalares; Los órganos de staff brindan servicios profesionales y de consultoría.

Los órganos de línea son responsables de lograr el propósito fundamental de la organización: producen resultados para la organización. Los órganos de Staff son de apoyo y asesoría a los órganos de línea.

Las principales funciones del Staff son:

- 1. Servicios:** contabilidad, adquisiciones, personal y otras actividades especiales.
- 2. Consultas y consultas:** actividades especializadas tales como asistencia jurídica, métodos y procedimientos, consultas laborales, etc.

- 3. Monitoreo:** monitorear y evaluar una actividad o proceso sin interferir o influir en él.
- 4. Planificación y control:** Las actividades de planificación y control casi siempre se delegan en el personal. Planificación y gestión financiera, elaboración de presupuestos, producción, mantenimiento de máquinas y equipos, calidad, etc.

### *Teoría General de Sistemas y Organización Sistémica*

El enfoque Sistémico de las Organizaciones inicia en 1930 con Bertalanffy (2001), aplicando conceptos sobre teoría de sistemas en las organizaciones, que intenta integrarse de manera que prediga el entorno de la empresa o la diferenciación (división interna). El enfoque de preparación es ecléctico y completo.

Los sociólogos Katz y Kahn (1986) propusieron llenar los vacíos y abordar los “aspectos psicológicos de la estructura social” a los que aplicaron la teoría de sistemas. Definen la organización como un sistema abierto donde su estructura se relaciona con sus propiedades. Un enfoque de sistemas proporciona un marco integral para la práctica de gestión contemporánea y la teoría organizacional, incluidos los conceptos que integran el conocimiento de las ciencias físicas, biológicas y sociales.

### *La Organizaciones y su significado para algunos autores*

Katz (1966) y Kahn (1986) la clasificaron desde el campo de la psicología como un sistema abierto, sensible, capaz de crecer y autorreplificarse, receptivo, en constante intercambio con su entorno.

Sin embargo, a pesar del constante intercambio, la organización mantiene estable sus propiedades sistémicas, lo que se define como homeostasis. Los sistemas tienden a retener partes de este y relaciones entre sus partes (Katz y Kahn, 1986) La independencia de un sistema, surge de la interacción de sus elementos o subsistemas.

Daft (2011) ha recibido numerosas becas nacionales de investigación y continúa investigando el diseño organizacional, la innovación y el cambio, la implementación de estrategias y el procesamiento de información organizacional; proporciona herramientas para analizar y comprender las organizaciones que las hacen fuertes y competitivas, como las organizaciones que toman decisiones.

Las organizaciones no son estáticas, se adaptan constantemente a las condiciones cambiantes. Hoy, gracias a los nuevos desafíos del entorno, muchas empresas se ven enfrentadas a la necesidad de transformarse en una organización completamente diferente. El mundo está cambiando más rápido que nunca, y es responsabilidad de los líderes asegurarse de que sus organizaciones cumplan con las nuevas demandas.

Algunos de los desafíos especiales que enfrentan los gerentes y las organizaciones en la actualidad son la globalización, los profundos cambios sociales y tecnológicos, el trabajo, los esfuerzos personales, el uso y desarrollo de las tecnologías de la información, la comunicación, las relaciones verticales y horizontales, la competencia intensa, los estrictos controles éticos, la necesidad de responder rápidamente y mayor diversidad; cualquier cosa que resulte de relaciones con outsourcing global o contratación con organizaciones en otros países para funciones específicas y alianzas estratégicas con otras entidades de la industria (Daft, 2011).

Vale la pena señalar que las organizaciones que sobreviven son aquellas que pueden aprender continuamente para volverse ágiles e innovadoras. Otros autores han visto a la organización como una red de interrelaciones entre sus subsistemas, representada como un sistema de roles, donde aparecen en sus interrelaciones nuevos atributos como procesos psicosociales como la cultura, el liderazgo y la comunicación. (Asociación Latinoamericana para la Formación y Docencia en Psicología, 2013)

Se puede concluir que una organización es un sistema diseñado para lograr ciertas metas y tareas, y como sistema puede constar de subsistemas que están interconectados consigo mismos y su entorno y realizan ciertas funciones. Acciones que generalmente se reflejan en el funcionamiento de la organización en un entorno cambiante.

En otras palabras, las organizaciones se ven como grupos que integran personas, tareas con sus gerentes que interactúan en una misma estructura para alcanzar unas metas. La organización existe si hay personas dispuestas a comunicarse y trabajar en equipo. Las organizaciones operan de acuerdo con reglas que se desarrollan para lograr sus objetivos. Por tanto, para lograr una gestión eficaz y eficiente, los directores deben adoptar los procedimientos adecuados para planificar, planificar, dirigir, realizar, evaluar y controlar las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la institución.

Entre los componentes de la normatividad que regulan este tipo de organizaciones citamos las siguientes planteados en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Componentes de la Normatividad que regula una organización.

Normatividad	Artículo	
Constitución Política de Colombia.	Art. 67	La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura.
	Art. 69	Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley, las establece como un régimen especial. (Colombia. Presidencia de la República, 1991, Art. 69).

Normatividad	Artículo	
Ley 30 de 1992	Art. 29	La autonomía de las instituciones universitarias estará determinada por su campo de acción en los siguientes aspectos: a) Darse y modificar sus estatutos. b) Designar sus autoridades académicas y administrativas. c) Crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos. d) Definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión. e) Seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos. f) Adoptar el régimen de alumnos y docentes. g) Arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. Parágrafo. Para el desarrollo de lo contemplado en los literales a) y e) se requiere notificación al ministro de Educación a través del Icfes. (Colombia. Congreso de la República, 1992).
Ley 30 de 1992	Art. 64	El Consejo Superior Universitario es el máximo órgano de dirección y gobierno de la universidad. ( Colombia. Congreso de la República, 1992)
Estatuto General UNIAJC	Acuerdo 022 de 2007	“Por el cual se expide el Estatuto General del Instituto Tecnológico Municipal como Institución Universitaria” en el cual define misión, principios, objetivos, actividades y Normas Organizacionales para su funcionamiento.
Acuerdo No. 14 de 2015	Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Por el cual se aprueba y adopta el Proyecto Educativo Institucional de la Institución Universitaria Antonio José Camacho

<b>Normatividad</b>	<b>Artículo</b>	
Acuerdo No. 22 de 2012	Plan Estratégico de Desarrollo 2012 - 2019	Por el cual se aprueba el Plan Estratégico de la Institución Universitaria Antonio José Camacho

## **Metodología**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los métodos de investigación son descriptivos, “diseñados para esclarecer las características, características y perfiles de una persona, grupo, sociedad, objeto o cualquier otro fenómeno bajo análisis”. La asignatura analizará los supuestos de la teoría general de la dirección y su influencia en las características de los modelos de gestión de las universidades empresariales. Méndez (2011) cree que este tipo de investigación también puede “identificar patrones de comportamiento y actitudes de las personas en el campo de estudio” (p. 238)

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010, p. 7), el estudio se realizó con un enfoque cualitativo porque permite el uso de datos o la recopilación de hechos, interpretándolos para descubrir o analizar los problemas encontrados en el proceso. permite evidenciar la calidad del funcionamiento actual de la gestión administrativa en la facultad de ciencias empresariales, identificar las características y procesos del modelo utilizado.

Las fuentes y técnicas utilizadas para la recolección de la información que sustentan la evaluación del contexto de la investigación incluyendo toda la bibliografía relacionada con el tema son: fuentes primarias y secundarias.

### *Fuente primaria*

Esta técnica permite contemplar una serie de datos para conocer y acceder a las actividades propias del objeto de estudio, como son, entre



otras, el contacto u observación de manera directa con el personal directivo, administrativo, docentes de tiempo completos y docente de hora cátedra adscritos a la Facultad de Ciencias Empresariales, el conocimiento de los procesos, procedimientos y funciones, en las que se aplican los postulados de las teorías organizacionales.

Se realizaron entrevistas a la decana y los directores de programas, las cuales se harán de manera semiestructurada, de tal forma que permita tener libertad para indagar más sobre alguna inquietud o respuesta planteada inicialmente.

### *Fuentes secundarias*

Como apoyo a la investigación se consultaron libros que describan las teorías organizacionales, tesis de grado, revistas, artículos, documentales, página web y otras publicaciones relacionadas directamente con la UNIAJC, como es el Proyecto Educativo Institucional “PEI” y el Plan Estratégico de Desarrollo 2012 -2019. (PED, 2012).

Para el desarrollo de este estudio se utilizaron los siguientes métodos:

### *Observación*

“Entiende la realidad y nos permite definir con anticipación los datos más importantes a recolectar porque están directamente relacionados con la pregunta de investigación” (Méndez, 2011, p. 250). Esta es la observación participante porque el investigador es un miembro activo del grupo observado y acepta su comportamiento. tiene una relación de trabajo con la agencia. Para resolver el trabajo de observación, utilizando cuestionarios de entrevistas semiestructuradas, es necesario formular varias preguntas sobre las características de la aplicación de diversas teorías organizacionales y cómo estas características podrían afectar de alguna manera la gestión administrativa de la facultad de ciencias empresariales de la UNIAJC. De igual forma se llevó a cabo revisión documental de la página web de la facultad y

de la institución, como también del Proyecto Educativo Institucional (PEI, 2015) del Plan Estratégico de Desarrollo 2012-2019, de las Leyes, resoluciones y de la normatividad en general que le son aplicables, por ser una entidad del sector público, vigilada por el Ministerio de Educación Nacional.

### Población

La Facultad de Ciencias Empresariales está liderada por la decana, con una planta de empleados a su cargo conformado por tres directivos, dos asistentes administrativas, siete docentes de carreras, quince docentes de tiempo completo, noventa y tres docentes hora cátedra y cuatro becarias, para un total de ciento veinticinco personas adscritas a la facultad.

### Participantes

Como participantes en la investigación se tomó como referente la parte directiva y los docentes de tiempo completo, los cuales equivalen a un 24 % del total de la población en la facultad de ciencias empresariales.

### Resultados

Se identificó el modelo de gestión administrativa en el contacto u observación de manera directa con el personal directivo, administrativo, docentes de tiempo completo y docente de hora cátedra adscritos a la Facultad de Ciencias Empresariales; se realizaron entrevistas a decanos y directores de programas en un formato semiestructurado que permitió formular preguntas como los procesos, procedimientos y funciones de la Facultad de Ciencias Empresariales como organización que forma parte de la Institución Universitaria Antonio José Camacho.

Se estructurará y se implementará el Sistema Integrado de Gestión Organizacional (SIGO), su objetivo es mejorar el desempeño institu-

cional para poder ofrecer servicios educativos, investigación y proyección social que satisfaga las necesidades de estudiantes y comunidad interesada.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el Manual de Funciones y Competencias Laborales se definen las funciones y atribuciones del SIGO, caracterizando cada proceso. Los canales de comunicación interno y externo están definidos en la “matriz de información” y “matriz de comunicación”, las cuales identifican el tipo, fuente, características, gestores, clientes y medios de información. Está guardado y protegido.

Asimismo, se evalúa la eficacia, eficiencia y/o efectividad de las principales actividades de cada proceso para confirmar que se cumplan la misión, visión, política y objetivos de calidad, mediante un conjunto de indicadores de gestión.

De igual forma, se describieron los principales postulados de las teorías de la administración contemporánea, a través de las prácticas actuales de la administración que se basan en teorías administrativas, para ello se tomó como referentes la contemporánea, sin dejar de citar aspectos sobre la teoría general de la administración desde la mirada de Fayol y Weber (1997).

Se definieron las funciones para cada cargo, procedimiento y los planes de acción frente a la solución de problemas. El cual su uso de teorías integradoras tienen su origen desde la misma normatividad (Leyes), Políticas Públicas y la articulación entre los problemas sociales y ambientales para adelantar propuestas que mitiguen dichos problemas. Lo anterior da cabida a la construcción de matrices tales como la matriz “PEST”:

- P** Aspectos Políticos
- E** Aspectos Económicos
- S** Aspectos Sociales y Ambientales
- T** Aspectos Tecnológicos

Logrando un modelo de gestión administrativa para la Facultad de Ciencias Empresariales por cuanto permite aportar la base para encausar, medir y evaluar el funcionamiento de la facultad, con el fin de que sean consecuentes con la normatividad aplicable y políticas institucionales.

## **Discusión**

Es importante la comunicación y participación en la ejecución del proceso, ya que en algunos casos hay desconocimiento y poca implicación en la elaboración de la caracterización.

Orientar sobre un modelo administrativo para la identificación y desarrollo de competencias del personal y su rol como docente, se enfoca en la aplicación consistente con el desarrollo de los valores institucionales en un entorno laboral abierto, confiable y colaborativo.

La facultad de Ciencias Empresariales hace parte de los esquemas del Plan Estratégico de Desarrollo para la vigencia 2012 -2019, el cual respondió a los cambios internos tanto en la operación generando compromisos, ejecuciones individuales y organizacionales y la interacción con su entorno; por lo anterior es relevante la comunicación comience con socializar de manera oportuna y diligente una vez el Consejo Directivo publique el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo periodo 2020 - 2027 a toda la comunidad universitaria, que indique el rumbo que seguirá la Institución y la participación, alcances de cada uno de los miembros en aras de focalizar y orientar los esfuerzos.

La institución UNIAJC, junto con la Facultad de Ciencias Empresariales debe ser competitiva con su entorno deben tener un enfoque y estrategias administrativas que se originen en la capacidad para adaptarse al cambio y aprovechar del conocimiento del factor humano así como de los recursos y técnicas disponibles en la institución.

## Conclusiones

Se puede concluir que la academia y escuela no disponen de un modelo organizacional apropiado, representativo y separado de otras unidades estructurales con las mismas características para gestionar la administración de la escuela de negocios. Se cuenta con un modelo enfocado en el cumplimiento de estándares de calidad para instituciones públicas (SIGO). Las organizaciones cuentan con grupos formales e informales que asumen ciertos roles y se integran a ellas. Para volver a ponerlo en marcha, el trabajo en equipo es esencial para que todo el proceso se desarrolle de la mejor manera posible.

Mediante la integración de procesos, la investigación, el análisis y la comprensión del legado y la aplicabilidad de la teoría administrativa y su impacto en el modelo administrativo vigente en la Facultad de Ciencias Empresariales beneficiará a la base del personal y servirá de guía para diversos procesos y procedimientos. territorio de la organización.

La dinámica global requiere que los líderes de todas las organizaciones actúen de manera responsable con una perspectiva analítica, pensamiento creativo y compromiso con el desarrollo de sus organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

Las tendencias de las organizaciones están centradas en los servicios (en los intangibles) la UNIAJC no es ajena a esto siendo de un enfoque humanista, convirtiéndose en una cadena de retroalimentación, ya que la vida socioeconómica de las personas depende de estas organizaciones y ellas del trabajo de las personas. Lo anterior se deriva de la conducta del ser humano y de sus reacciones frente a la solución de problemas o situaciones específicas y su comportamiento con su entorno. El objetivo del comportamiento organizacional radica en:

- Describir: Sistemáticamente cómo se comportan.
- Entender: Porque las personas toman actitudes diferentes o como se comportan en determinadas situaciones o problemas

y como lo hacen.

- Predecir: Cuando las personas adoptarán un comportamiento determinado.
- Controlar: Como hacer que las personas cumplan con los objetivos encomendados.

## Referencias Bibliográficas

- Asociación latinoamericana para la formación y enseñanza de la psicología. (2013). Las organizaciones como sistema sociales complejos. *Integración Académica en psicología*, 82-83.
- Beckhard, R. (2010). *Desarrollo Organizacional: Modelo y estrategias*. Miami: Addison - Wesley.
- Bertalanffy, L. v. (2001). *Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Mexico: Fondo de Cultura Económica. Traducción de Juan Almeda.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock Publications Ltd.
- Caldera, R. (2007). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. Editorial eumed.net
- Camarena M., J. L. (2016). La Organización como sistema: El modelo organizacional contemporáneo. *Oikos, Revista Latinoamericana* 1 (1), 23-56, [http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v1n1/v1n1\\_a05.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v1n1/v1n1_a05.pdf)
- Colombia. Congreso de la República. (1992). *Ley 30 de 1992: de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común*. Bogotá: Diario Oficial.
- Colombia. Presidencia de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Daft, R. L. (2011). *Teorías y diseños organizacionales*, (10.ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.

- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper y Brow.
- Fayol, H. (1972). Principios y elementos de administración. En: *Administración industrial y general*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mcgrawhill Educacion.
- Katz, D., y Kahn, R. (1.986). *Aspectos Sicológicos de la Estructura Social*. New york: HR Folk Internacional.
- Lino, D. J., y Luján, G. L. (2022). Gestión administrativa un reflejo de automatización de sistemas de control en instituciones de educación pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 1086-1123. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2645](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2645)
- Mayo, G. E. (1997). *Problemas Sociales de la Civilización Industrial*. Buenos Aires Ediciones Nueva Visión SAIC.
- Méndez, C. E. (2011). *Metodología - Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación, con énfasis en Ciencias Empresariales*. ( 4 ed) Mexico : Limosa
- Plan Estratégico de Desarrollo [PED] 2012-2019. (30 de 04 de 2012). Plan Estratégico UNIAJC. Cali, Valle, Colombia: Grupo Empresarial digital DyL S.A.S.
- Proyecto educativo institucional [PEI]. (31 de 08 de 2015). Acuerdo No. 14. Cali, Valle, Colombia: UNIAJC .
- Ríos, L. C., Velasquez, S. A., y Díaz., H. A. (2012). *Aplicación de un modelo de gestión administrativa para la educación pública en el municipio de bello*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Ropa-Carrión, B., y Arama-Flórez, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción Organizational mana-

gement: a theoretical analysis for action. *Revista Científica de la UCSA*, 9 (1), 81-103. 10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081

Sepúlveda, J. A., Virviescas, J. A., Arboleda, C. A., y Salazar, H. A. (2021). Evolución del pensamiento organizacional: una mirada de las teorías de la organización clásica hacia las teorías pos burocráticas y pos modernas. *Administración y Desarrollo*, 51(1), 204-225. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol51n1.10>

Taylor, F. W. (2003). *Principios de la Administración Científica*. Edigrama.

Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva I*. (2 ed.) Bogotá: Fondo de Cultura. 1ª reimpresión Colombiana.



# ANÁLISIS DEL POTENCIAL INNOVADOR DE LAS SPIN OFF EN ESPAÑA COMO PAÍS MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)

*Analysis of the innovative potential of Spin Offs in the European Union, highlighting Spain as a country belonging to the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*

## **Yesica Hernández Cardona**

Universidad Cooperativa de Colombia  
© <https://orcid.org/0000-0001-5776-4958>  
✉ [yesica.hernandez@campusucc.edu.co](mailto:yesica.hernandez@campusucc.edu.co)

## **Jefferson Santamaría Ayala**

Universidad Cooperativa de Colombia  
© <https://orcid.org/0000-0002-8607-8743>  
✉ [jefferson.santamar@campusucc.edu.co](mailto:jefferson.santamar@campusucc.edu.co)

## **Jaqueline Andrea Romero Moncayo**

Universidad Cooperativa de Colombia  
© <https://orcid.org/0000-0003-2736-371X>  
✉ [jaqueline.romero@campusucc.edu.co](mailto:jaqueline.romero@campusucc.edu.co)

## **Yeime Leandro Muñoz Serna**

Universidad Cooperativa de Colombia  
© <https://orcid.org/0000-0001-7714-1889>  
✉ [yeime.munoz@campusucc.edu.co](mailto:yeime.munoz@campusucc.edu.co)

## **Resumen**

De acuerdo al apoyo que brinda la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) a los países miembros se pretende analizar el potencial innovador de las Spin-Off en la Unión Europea

### *Cita este capítulo*

Hernández Cardona, Y; Romero Moncayo, J.A; Santamaría Ayala, J; Muñoz Serna, Y.L. (2023). Análisis del potencial innovador de las Spin Off en España como país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). En: *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Duque Ceballos, J. L; Giraldo Patiño, C. L; Hurtado Ayala, A. (Editores científicos) (pp. 89-126). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

resaltando España como país principal de la investigación, mediante una revisión de la literatura existente con base a una bitácora investigativa y la implementación del diseño de un flujograma prisma donde se tendrá en cuenta la importancia, conceptos, creación y desarrollo de las Spin-Off universitarias, además se tiene en cuenta los resultados con base a la caracterización de las empresas que implementan los Spin Off en la Unión Europea y sus ratios financieros. Se encuentra que las Spin-Off universitarias promueven el desarrollo de nuevos productos y servicios con un alto valor agregado, su alto impacto radica en la presencia de profesionales capacitados y competentes, la oferta de servicios altamente demandados en el mercado, la elaboración de estrategias de innovación y la consecución de alianzas estratégicas.

**Palabras Claves:** Innovación, transferencia tecnológica, transferencia de conocimiento, desarrollo empresarial, Spin-Off, emprendimiento.

### **Abstract**

According to the support provided by the *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)* to member countries, it is intended to analyze the innovative potential of Spin-Offs in the European Union, highlighting Spain as the main country of the investigation, through a review of the existing literature based on a research log and the implementation of the design of a prism flowchart where the importance, concepts, creation and development of the university Spin-Offs will be taken into account, in addition the results are taken into account based on the characterization of the companies that implement the Spin-Offs in the Union European and its financial ratios. It is found that university Spin-Off promote the development of new products and services with high added value, their high impact lies in the presence of trained and competent professionals, the offer of services highly demanded in the market, the development of marketing strategies. innovation and the achievement of strategic alliances.

**Keywords:** Innovation, technology transfer, knowledge transfer, business development, Spin-Off, entrepreneurship.

## Introducción

La economía global se encuentra en un proceso de aceleración donde la organización del trabajo y el desarrollo empresarial han cambiado, donde las exigencias son mayores y deben cumplirse para mantener una posición mundial, es aquí donde los acuerdos comerciales hacen un papel importante en la Unión Europea (UE), lograr relaciones preferenciales con países vecinos como Colombia, Perú, Ecuador y Estados miembros convirtiéndolo en la primera potencia mundial en operaciones internacionales de bienes y servicios comerciales donde sus exportaciones se encuentran entre USD \$1.921 millones e importador en USD 2.301 millones en bienes (Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

Dado a lo anterior, el 30 de septiembre de 1961, fue fundada la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), según Gurría (2018) se fundamenta:

En 31 democracias y economías de mercado, ayuda a los gobiernos a promover la prosperidad y a combatir la pobreza a través del crecimiento económico, la estabilidad financiera, el comercio y la inversión, la tecnología, la innovación, el estímulo empresarial y la cooperación para el desarrollo. (Gurría, 2018, p.7)

De acuerdo con lo anterior y al apoyo que brinda la OCDE a los países miembros se pretende analizar el potencial innovador de las *Spin-Off* en la UE, siendo una familia de países europeos democráticos, que se caracterizan por la calidad de vida de su población y ser los más competentes ante el mundo (Quiñónez-Mosquera et al., 2022). Su victoria se lleva a cabo por su funcionamiento, no es una federación, es única a diferencia de Estados Unidos, sus países miembros siguen siendo soberanos e independientes. La UE se basa en sus tratados como lo

es la política exterior, el ámbito comunitario y de seguridad común, cooperación policial y judicial en materia penal, estos tres pilares representan diversos ámbitos políticos con diferentes sistemas de toma de decisiones (Comisión Europea, 2012).

Para el desarrollo de este capítulo se plantea un estudio cualitativo, elaborando una revisión de literatura con artículos publicados en reconocidas bases de datos latinoamericanas: SciELO-Scientific Electronic Library Online, Redalyc y Dialnet en un periodo comprendido entre 2010 y 2020. A partir de esta revisión, la estructura del capítulo inicia con unos antecedentes teóricos propios del concepto y existencia de las Spin-Off en Europa, como una antesala a los resultados de la revisión de literatura, previa descripción de la metodología de búsqueda de los artículos que la conformaron, para finalizar con los resultados que se relacionan de manera paralela con la discusión respectiva teniendo en cuenta que se trata de una revisión de literatura donde se trata de confrontar los resultados de la búsqueda con la teoría o investigaciones previas. Se finaliza con las conclusiones propias del capítulo.

## **Marco teórico**

Según Audretsch y Callejón (2006) en Europa existen más de 500 programas que favorecen a las *Spiff Off* universitarias donde se ven favorecidas universidades públicas y privadas que permiten afirmar que los sistemas de transferencia de tecnología y resultados de investigación se han consolidado y esto genera la oportunidad de crear empresas.

Según Iglesia, Jambrino y Peñafiel (2012) el 50% de las empresas legalmente constituidas bajo la modalidad de *Spiff Off* en la Unión Europea la conforman microempresas o pequeñas empresas con menos de cinco empleados convirtiéndola en una debilidad de desarrollo, a pesar de la calidad de mano de obra profesional que la conforman. Las *Spiff Off* no solo fomentan acuerdos de desarrollo con actividades empresariales, sino además buscan alianzas estratégicas con el gobierno, instituciones financieras y otros agentes documentados en

los parques científicos y tecnológicos (Brandi, 2022; Cabrera-Segura y Pastor-Llorca, 2023).

Así mismo el termino de *Spin Off* ha crecido de forma positiva en las universidades y laboratorios se implementa de forma diferente de acuerdo a cada país, son importantes como medio intermediario de transferencia de tecnología en un mundo empresarial como punto clave de la economía moderna del conocimiento como factor generador de empleo, valor agregado, competitividad, creación de clústeres, flexibilidad para adaptarse a las condiciones del mercado, reducción de costos, eficiencia y eficacia a nivel productivo, teniendo en cuenta el potencial que tiene este sector en las pymes para que generen alto impacto en la economía y dinámica en cada país (Ospina, 2012).

Existe diferentes *Spin Off* universitarias o académicas, basadas en el conocimiento y tecnologías, como, por ejemplo, el estudio de caso del análisis de Motivaciones, Visión Empresarial y percepción del Potencial de crecimiento de la Universidad Miguel Hernández de la facultad de ciencias sociales y jurídicas en el año 2014-2015. (Riquelme, 2014-2015) pero por falta de evidencia empírica no hay una definición clara. “El concepto genérico de *spin-off* implica la salida efectiva de uno o más individuos de la organización que les emplea para crear una nueva organización” (Beraza y Rodríguez-Castellanos, 2012).

Es por eso que en Europa los *Spin Off* ha trascendido de forma positiva en materia de emprendimiento tecnológico, parques científicos e inversión, fomento de cultura emprendedora, mejora competitiva, pero siguen trabajando para mejorar el comportamiento emprendedor en la población, ya que la modalidad en Europa está un poco documentada, pero a pesar de esto ha sido capaz de desenvolver modelos rápidos que también han pasado a cambiar referidos mundiales a Universidad de Twente en Holanda, la Universidad de Oxford o Cambrigde en Reino Unido, existen más de 300 programas de apoyo a las *Spin-Off* Universitarias en Europa (Iglesias, 2010).

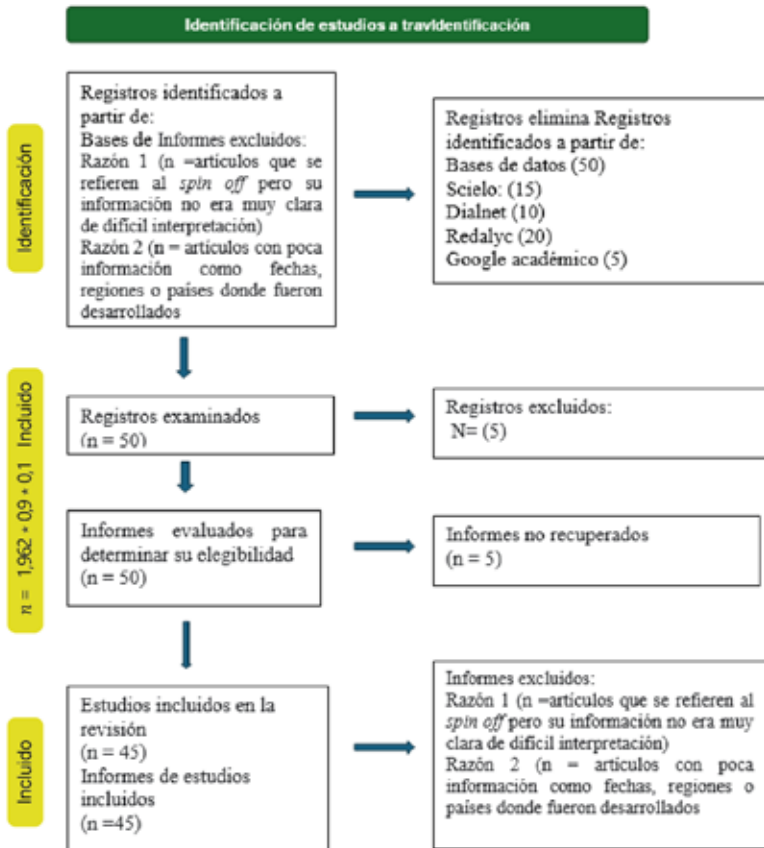
## **Metodología**

Se realizó una revisión sistemática de literatura con el fin de analizar artículos, revistas científicas e informes, con temas relacionados con el potencial innovador de las *Spiff-Off* en la Unión Europea resaltando el caso España, de acuerdo con la elaboración de una bitácora investigativa como se muestra en el anexo 1.

El tipo de investigación es cualitativa de tipo descriptivo, con fuentes de información terciaria, y cuantitativa con *cifras de empresas* creadas en la modalidad de *Spiff-Off* en la Unión Europea resaltando el caso España que permita en corto tiempo obtener la información necesaria para dar respuesta al objetivo de estudio.

Además, en la Figura 1 se tendrá en cuenta una *guía de flujograma prisma* para incorporar, orientar y desarrollar procesos metodológicos que se han producido durante los años 2010 a 2020 de acuerdo con la bitácora presentada en el Anexo 1.

**Figura 1.** Diseño Flujograma *prisma*.



**Estrategia de búsqueda**

Se realiza búsqueda mixta en idioma español e inglés. Los artículos se buscan en la base de datos Google Académico, SciELO-Scientific Electronic Library Online, Redalyc, Dialnet.

**Criterios de selección**

Para la inclusión de trabajos se tuvo como criterio el emplear en la investigación se seleccionaron artículos publicados en inglés y en español en un periodo de 10 años entre 2010 a 2020.

A partir de esta base se sistematizó la información a partir de la construcción de una matriz donde se agregaron datos de las publicaciones seleccionadas tales como, título, autor, año de publicación, país del estudio. A partir de la selección se procede a realizar resumen de los documentos.

### Criterios de exclusión

Se empleó:

**Razón 1:** n= artículos que se refieren al spin off pero su información no es clara y de difícil interpretación.

**Razón 2:** n= artículos con poca información como fecha, regiones o países donde fueron desarrollados.

De igual manera se excluyeron artículos que al momento de los resultados no aportaron información relevante a la investigación.

## Resultados y Discusión

### Caracterización de las Spin-Off

“El término *spin-off* es un término en inglés cuyo significado engloba aquellas empresas creadas en el seno de otra empresa ya existente, pública o privada, que actúa como matriz y que sirve de apoyo en los primeros pasos de su trayectoria” (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real [CEEI Ciudad Real], s.f) su origen se da en la década de los 70 por Ley Bayh en Estados Unidos en modelos de conocimientos dando solución a cuellos de botella presentado en empresas de este país (Gutierrez, 2007) Las *spin-off* son el modelo de negocio con alto componente investigativo, con el fin de convertir la empresa atractiva ante los fondos de capital de riesgo y creación de puestos laborales para la población. Tiene como propósito explorar comercialmente los conocimientos, la tecnología o resultados de investigación relacionados con universidades. (Pirmary, Surlemont y Nlemvo, 2003) Se fundamenta bajo el modelo triple hélice es decir



conocimientos universitarios, producción de acuerdo al diseño de la organización, estabilidad, intercambio y financiación que la garantiza el Estado (Etzkowitz, 2003)

De acuerdo con lo anterior, al momento de crear una *Spin-Off* bajo los parámetros de la OCDE se deben cumplir unas directrices mínimas como lo son: ser creada con personal proveniente de una universidad como por ejemplo docentes, administradores o estudiantes fundamentada en ideas técnicas en entorno universitario, y se debe hacer de forma directa sin intermediarios (Morales, 2019). Además se deben incorporar tecnologías de innovación, a ver recibido participación en su capital de la universidad (CEEI Ciudad Real, s.f).

Los empresarios deben buscar los fondos de financiamiento del proyecto con alguna entidad financiera u otra organización, luego de la ejecución se debe organizar la propuesta presentar sus resultados a la Oficina de Transferencia de su universidad, donde se protegen los resultados y se produce la transferencia bien sea mediante la creación de una nueva empresa o mediante el licenciamiento a una organización ya existente (Roberts y Malone, 1996).

Las *Spin-Off* están vinculadas con los conceptos de transferencia tecnológica en base a la investigación e innovación y tecnología donde se rigen bajo:

Ley Orgánica de Universidades 6/2000, de 21 de diciembre de 2001 (L.O.U) en la que se regula la vinculación entre la investigación universitaria y el sistema productivo, mediante la constitución de empresas de base tecnológica, en las cuales puede participar el personal docente y la Ley de incompatibilidades del Personal al servicio de las Administraciones Públicas Ley 53/11984, Art. 12.1.b que pone de manifiesto la dificultad para que los profesores participen en el capital social o en los órganos de gobierno de las *spin-off*, si bien la participación en el capital social no entraña ningún problema siempre y cuando no supere el 10% del importe total y la nueva empresa no dirija sus servicios a la administración (CEEI Ciudad Real, s.f, p.14).

De acuerdo a lo anterior, según Iglesias (2010) las Spin-Off surgen en la Unión Europea desde los años ochenta como elemento clave bajo su política comunitaria con la generación de tecnología, con el fin de buscar emprendimiento y desarrollo e igualdad con los Estados Unidos. La innovación y el crecimiento tecnológico tienen un impacto significativo a nivel local, nacional e internacional en lo económico, social, político y cultural donde la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) se han convertido en una herramienta clave como estrategia en el mercado y competitividad en las empresas (Iglesias, 2010). La innovación hace parte del proceso de crecimiento de las empresas, por eso se deben implementar como herramienta para aumentar la participación en el mercado manejada como estrategia por la empresa como el éxito de conformación de una Spin-Off. Además, esto crea incentivos de inversión en ideas nuevas por la empresa matriz (Nikolowa, 2014).

### *Empresas que implementan Spin-Off en la Unión Europea*

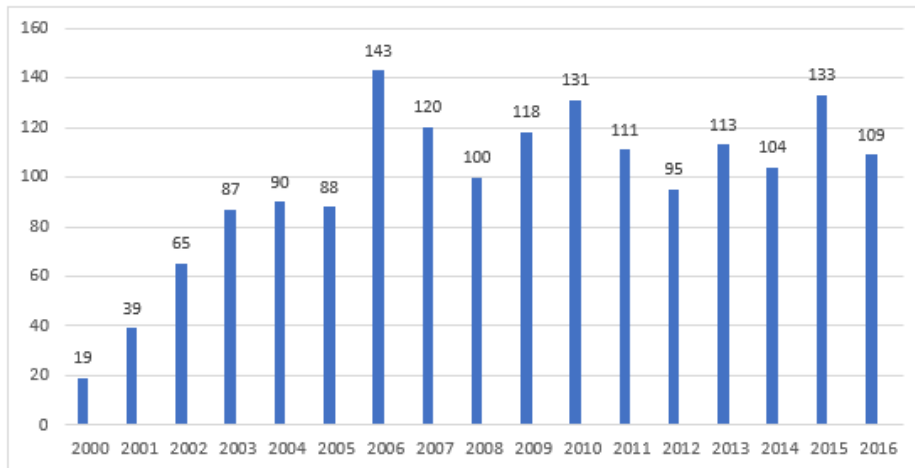
Durante el año 2015, fue creada en Europa la *Spiff Off* española más innovadora en el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), por la Universidad Politécnica de Cataluña, con un total de 279 proyectos durante el 2014 y 2015, que han dado como resultado 517 innovaciones procedentes de 544 organizaciones europeas (CEST, 2015). Por otro lado, en el 2019, Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Luxemburgo, Noruega, Suecia, Suiza y Portugal han constituido oficialmente la primera iniciativa conjunta de Horizon Scanning en la Unión Europea, este proyecto se basa evaluación de tecnologías sanitarias, intercambio de información y negociación de precios y reembolsos (Rodríguez, 2019). En el año 2020, la Universidad de León de Europa recibe 2,1 millones de euros de la Unión Europea y de Inversores privados para financiar el desarrollo de una vacuna contra la diarrea vírica bovina ya que es uno de los factores que ha producido grandes pérdidas a los países de aproximadamente 1000 millones de euros donde tomaron como experimento conejos y terneros (Universidad de León, 2019).

Adicionalmente, durante el año 2021 la UE crea una *Spiff Off* para facilitar el acceso a fondos públicos, está liderado por la Comisión Europea y dos compañías italianas SIA y GFT empresa líder de tecnología financiera en Italia. Con el fin de liderar el mercado europeo en la gestión y tramites públicos, esta plataforma pondrá los ojos en las pymes de países como España, Italia, Grecia, Portugal y Polonia, donde España debe gestionar 100 000 millones de euros para inversión de la plataforma (Simo, 2021).

Esta modalidad de las *Spin-off* a nivel Iberoamérica es de reciente implementación, el país con mayor nivel es España en instrumento de transferencia de tecnología, como muestra la Figura 2 durante el periodo 2007 a 2016 se registra la creación de 113 empresas en promedio anualmente, el sistema universitario español está conformado por 83 universidades y la implementación de las *Spin-Off* se concentra en el 60% de ellas. “En 2016 se destacaron la Universidad Politécnica de Madrid, con la creación de 24 nuevas empresas, y la Euskal Herriko Unibertsitatea, con 15 empresas creadas” (Red OTRI y CRUE, 2017).

Según Naranjo (2011) existen varias estrategias implementadas por otros países donde han generado impacto positivo como, por ejemplo, Finlandia cuenta con un programa llamado SPINNO que se creó con el fin de asesoría en el proceso de creación, formación empresarial, acceso a capital para el financiamiento de los proyectos, por otro lado, Alemania de igual forma creo un programa denominado EXIST basado en ideas de centros de educación superior.

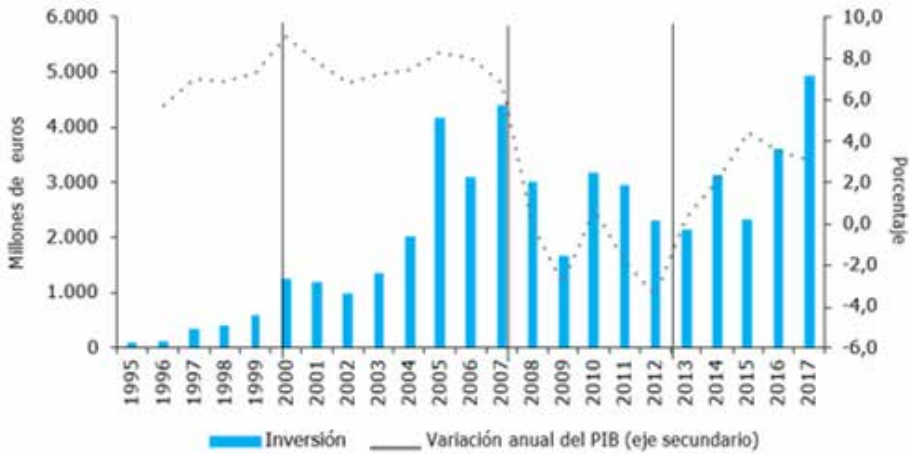
**Figura 2.** Evolución de la creación de spin-off universitarias en España de 2000 a 2016).



Reproducido de “La investigación y transferencia de conocimiento en las universidades españolas” (2017) por Y. Hernández, 2024.

Por otro lado, como lo expone (Morales, 2019) España cuenta con representación considerable de incubadoras, acedadoras de empresas y parques tecnológicos, los cuales optimizan y facilitan la generación de emprendimientos y consolidación de empresas de base tecnológica, esto a su vez ha sido el resultado de la relación que tiene el país con la Unión Europea, para fomentar el emprendimiento y la innovación en los países de la comisión (Ver Figura 3).

**Figura 3.** Evolución histórica de los niveles de inversión en España.



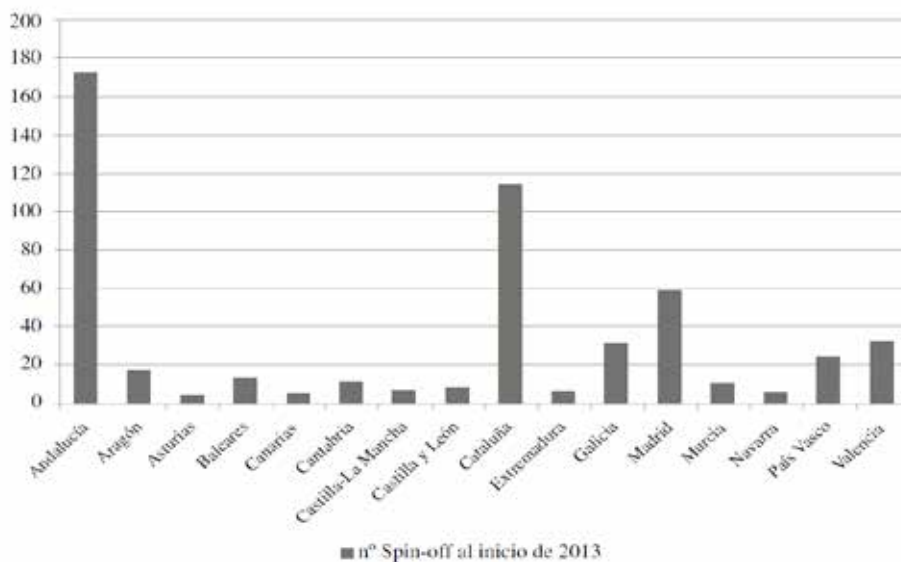
Reproducido de “Evolución del capital riesgo en la economía española” (2018) por Y. Hernández, 2024.

En España la implementación de las *Spin Off* ha ido creciendo en actividades de transferencia de investigación con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población e innovación y competitividad en las empresas (Ver Figura 4). El 81.5% de esta modalidad se empieza a ejecutar a partir del año 2011, y esta conformada por biotecnología, Tic, salud y agroalimentación, ninguna pertenece a grupos de investigación y todas están conformadas por pequeña y medianas empresas donde el 50% equivalen a España, el 38.5% a la UE y el otro porcentaje a otros países.

Cuentan con personal altamente capacitado donde el 75% equivale a doctorados y licenciaturas con rango de edad menor a 40 años. El 75% de estas empresas cuentan con capital propio, se han beneficiado de asesoramiento técnico, formación (Cabrera, 2020). A pesar de tener varios años la implementación de estas empresas España sus trabajos son escasos (Epure, 2016).

Se han realizado pocas investigaciones sobre el nacimiento, desarrollo y madurez de las spin-off, asimismo sobre los factores de éxito Criaco (2014) al año 2011 según Red OTRI y CRUE existían 1110 Spin Off en España, pero muchas no han alcanzado su ciclo de vida han desaparecido a corto tiempo para el año 2013 ya solo existían 904 empresas creadas se encuentran distribuidas como se muestra en la Figura 4 (Gomez, 2016).

**Figura 4.** Distribución de spin-off universitarias por Comunidades en España.



Reproducido de “Las spin-off universitarias españolas: análisis económico-financiero y factores que condicionan su cifra de negocios” (2016) por Y. Hernández, 2024.

De acuerdo a la distribución de comunidades españolas según figura 4, las empresas se encuentran divididas en no tecnológicas y tecnológicas, que disponen de inversiones de 1.5 millones de euros su nivel de endeudamiento es de 1.77 veces la cuantía del patrimonio neto, y las empresas manufactureras con un menor volumen de activos de

1288 millones de euros, estas compañías generan aproximadamente 400000 euros y 251000 corresponden a las riquezas nacionales más gastos de personal y amortización están generando pérdidas de 20000 euros anuales, estas compañías cuentan de 5 a 8 empleados generan un gasto de 36500 euros y un valor añadido de 42600 euros, las Spin Off en un tiempo generaban pérdida a sus socios no eran restables para sus dueños (Gomez, 2016).

Existen diferentes tipos de Spin Off en la EU como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 2.** Empresas Spin Off en países de la EU.

Nombre	Año de creación
Sisnovatec	2021
Kenko Imalytics	2021
Tesoro Imaging	2020
Qemtec	
Transkiptorium	2020
Match Biosystems SL	2020
Ipronics	2019
Nela Biodymanics	2017
Senolytic Therapeutics	2017
Quatechnion	2016
Solver Machine Learning	2016
Ephoox Photonics Engineering	2015
Ikasia Technologies	2015
MicroBioTech	2015
Kerionics	2014

<b>Nombre</b>	<b>Año de creación</b>
Kumori Systems	2014
Calsens	2013
Exos Operational Consulting	2013
AWSensors	2012
VLC Photonics	2011
VeraTech	2011
iPresas eDams	2011
Innoarea Design Consulting	2010
FentISS	2010
Titania	2007
Ica2	2007
Das Photonics	2006

Reproducido de “Directorio Spin-off UPV.” (2021) por Y. Hernández, 2024.

### **Ratios financieros de las empresas de Spin Off en la UE**

Se toma en cuenta la posición financiera de algunas empresas que implementan el Spin Off en la UE para analizar como ha sido su comportamiento en los últimos años (Ver Tablas 3 a 8).

**Tabla 3.** Especificaciones de la empresa Quatechnion SL.

<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Patrimonio social</b>	<b>No Empleados</b>
QUATECH- NION SL	AVENIDA CORTS VALENCIANES, 39 - 1 - 46015 VALENCIA (Valencia)	6202 - Acti- vidades de consultoría informática	Es De 3.100 a 60.000 €	1 a 9 em- pleados



En el año 2020 no tuvieron un buen comportamiento financiero ya que la rentabilidad económica tuvo un nivel negativo en -20.46%, por otro lado la rentabilidad financiera viene afectadas desde el año 2019 en -68.75% esto se da en base a la caída de la rotación de activos que ha ido decreciendo de 1.41 a 0.25, el activo total de la empresa creció en un 45.22% durante los años 2019 y 2020 y que permitio un aumento en el patrimonio neto de 185.64% con un aumento de endeudamiento de 18.98% esto es consecuencia del activo corriente de la compañía. Adicional a lo anterior, los ingresos anuales durante 2019 y 2020 decreció un 97.79%, el BIT decreció un 130.16% durante los dos años a diferencia dl año 2018 que creción un 69.25% esto es lo que genera la reducción de rentabilidad economica (Informa, 2021)

**Tabla 40.** Especificaciones de la empresa Awsensors Scientific Technology.

<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Patrimonio social</b>	<b>No Empleados</b>
Awsensors scientific technology	Calle algepser – pq. Empresarial tactica, 24	6202 - Actividades de consultoría informática	Mayor de 60.000 €	1 a 9 empleados

La evolución de sus ventas ha sido satisfactoria en año 2019 se generó el 29.18% pero durante el 2020 aumento a un más a 118.63%, se encuentra en el ranking nacional en la posición 204.261 y en Valencia en el puesto 12.120 y en actividades de programación informatica puesto 881 (Infoempresa, 2021).

**Tabla 5.** Especificaciones de la empresa Das Photonics SL.

<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Patrimonio social</b>	<b>No Empleados</b>
Das Photonics SL	Camino de Vera (ed 8f) s/n – acc k	Nanotecnología fotónica. Fabricación de componentes electrónicos. Investigación en tecnología fotónica y otras.	Es de 3.100 a 60.000 €	1 a 9 empleados

La evolución de los empleados durante el año 2019 fijos fue de 85.33% y 14.66% eventuales, para el año 2020 el 87.95% fijos y 12.04% eventuales, la compañía se vio afectada durante el año 2020 en -17.87% a diferencia del año anterior en 45.44% tuvo una disminución significativa en las ventas de acuerdo a la crisis que genero el covid-19 durante ese año, se encuentra en el ranking nacional en posición 23.621, en Valencia 1.475, y en ranking sectorial en la posición 30 en investigación y desarrollo en ciencias naturales y técnicas. Adicional a lo anterior en las ventas nacionales se posiciono en el 2020 en 23.621 disminuyo 2.325 a diferencia de 2019, en Valencia 1.475 disminuyo 202, y en el Sector CNAE 7219 se posiciono en 30 (Eleconomista.es, 2021).

**Tabla 6.** Especificaciones de la empresa Kenko Imalytics SL.

<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Patrimonio social</b>	<b>No Empleados</b>
Kenko Imalytics SL	Avenida medico Vicente Torrent 8 19 (valencia)	6201 actividades de programación informática	Es de 3.000 a 21.000 €	2 a 9 empleados

Los socios de la empresa ampliaron el capital de 18000 € a 21000 € tuvo un incremento del 600%, el presidente de la empresa es Juan Manuel Prats Montalban, la empresa fue constituida el 23 de agosto de 2021 con un capital inicial de 3.000 euros (Empresa, 2021).

**Tabla 7.** Especificaciones de la empresa KERIONICS.

<b>Razón social</b>	<b>Dirección</b>	<b>Actividad económica</b>	<b>Patrimonio social</b>	<b>No Empleados</b>
Kerionics	Calle Ferrers, 9, Torrent, 46900, Valencia	2344 Fabricación de otros productos cerámicos de uso técnico	Es de 3.000 a 21.000 €	1 a 5 empleados

Tech Tranfer UPV el fondo de inversión impulsado por el consejo social de la UPV- y la gestora Clave Mayor ha invertido 200.000 euros en Kerionics, los recursos serán destinados a acelerar el desarrollo y comercialización de un dispositivo industrial que permita la generación de oxígeno a través de una membrana cerámica iónico-electrónica. Kerionics fue fundada por José Manuel Serra, Clara Fornés Mifsud, Javier Albert Vicent y Antonio Martínez Sabater (El Economista, 2019).

La Fundación Repsol dio a conocer el 10/09/15 los 4 proyectos y las 5 ideas que se incubarán en el fondo emprendedores de REPSOL durante los 2 próximos años. Los proyectos elegidos en el IV Fondo de Emprendedores recibirán un apoyo económico máximo de 288.000 euros en un periodo de 2 años y las ideas 24.000 durante el año de maduración. Entre los proyectos está Energy Harversting, Kerionics, Sales Solares y Xerolutions. Entre las ideas se encuentran Fuelium, Regenerating, Si-Term, Solar Oxides y Wireless Power (El Economista, 2019).

Grupo Dominguis Energy Services y el Instituto IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV), han concedido el Premio

Emprendedores en el Sector de la Energía en su segunda edición. El proyecto ganador ha sido Kerionics S.L, idea original de Vicente B. Vert, José Manuel Serra y Clara Fornés que consiste en la creación de membranas de cerámica para producir oxígeno de manera eficiente a partir del calor residual de la industria (El Economista, 2019).

**Tabla 8.** Especificaciones de la empresa Innoarea Design Consulting SL.

Razón social	Dirección	Actividad económica	Patrimonio social	No Empleados
Innoarea Design Consulting SL	Calle Cami Vell de Rusafa, 319	1843900. Otros servicios técnicos ncop	Es de 3.000 a 60.000 €	1 a 5 empleados

La empresa Innoarea Design Consulting SL, fue creada el 12 de junio de 2008, sus ventas se registran entre 300 y 600 mil Euros (Ver Figura 5).

**Figura 5.** Evolución de ventas de la empresa Innoarea Design Consulting SL.



Reproducido de “[https://www.informa.es/directorio-empresas/Empresa\\_INNOAREA-DESIGN-CONSULTING.html](https://www.informa.es/directorio-empresas/Empresa_INNOAREA-DESIGN-CONSULTING.html).” (s.f.) por Y. Hernández, 2024.

## Conclusiones

“Las *spin-off* son iniciativas empresariales originadas por miembros de la comunidad universitaria, basadas en el aprovechamiento de nuevos procesos, productos o servicios mediante el conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia Universidad” (Beraza, y Rodríguez, 2012). En búsqueda de fortalecer las pymes ya que el 70 % de ellas no cuentan con una contabilidad real porque su manejo es empíricamente sin elementos técnicos que garantice los resultados operativos, administrativos y financieros de la compañía.

De acuerdo con lo anterior nace la necesidad por Camila Pinilla y Liliana Flórez de la Universidad Piloto de Colombia (2019) de crear un *spin off* para generar impacto social en las pymes que no cuentan con una contabilidad para sus organizaciones, que se caractericen en crear valor, innovación social, éxito empresarial mediante los avances tecnológicos.

Por otro lado, es importante que el *spin off* cuente con profesionales competentes y capacitados, que garanticen aumentar la productividad de las empresas, la prestación de servicio basados en principios éticos y morales, habilidades y conocimientos que se encuentren a la vanguardia del mercado de acuerdo a su competencia, políticas, normativas legales, barreras de ingreso al mercado e identificación de la competencia que ofrece los mismos servicios o productos similares e iguales a la compañía, realizar estudios de mercado muy profundos para establecer estrategias de innovación, además se deben contar con buenos aliados estratégicos como por ejemplo, proveedores, clientes, patrocinadores, empresas privadas y públicas entre otros (Pinilla, 2019).

Las empresas de base tecnológica se convierten en una herramienta clave para el desarrollo de países industrializados y una fuente para el crecimiento y desarrollo de la sociedad, es por eso que cada vez más el termino de *spin off* ha ido creciendo (Rodríguez-Gulías, 2017). Adi-

cional a lo anterior se pueden mencionar aspectos relevantes como lo es retorno económico relacionado con la negociación de activos intangibles que hacen parte de las universidades y que cada día tiene mayor crecimiento en el país a nivel local, nacional e internacional creando valor con servicios especializados en busca de un cambio de cultura universitaria con ayuda del emprendimiento e investigación y conocimientos para poder competir en áreas de desarrollo estratégico generando riquezas económicas como social. (Martinez, 2018)

Las *spin off* universitaria estimulan desarrollo de nuevos productos y servicios con un alto valor agregado por su innovación, conocimientos, generador de empleo con el fin de buscar bienestar social en la población con estrategias y herramientas que le permiten aprovechamiento de las relaciones universitarias, entidades privadas y el mismo Estado. (O’Shea, 2008) “Entre las empresas de base tecnológicas más reconocidas se pueden citar Cirrus Logic, Google, Genentech, and Chiron, compañías con alto componente tecnológico y que comenzaron como spin-off universitarias y se toma como ejemplo al MIT donde sus graduados llegaron a producir 4000 compañías, generando 1.1 millones de empleos y ventas por US\$ 232 millones en 1997” (O’Shea, 2008)

Los determinantes externos o ambientales se pueden dar al momento de realizar un crédito con una entidad financiera donde evitan tomar el riesgo del capital de inversión de estas empresas ya que muy pocas se han mantenido en el mercado, su estabilidad es corta en segundo lugar se encuentran las legislaciones, leyes y decretos y en tercera medida la situación de la universidad en un contexto tecnológico y empresarial (Aceytuno, 2008).

## Referencias Bibliográficas

Aceytuno, M. P. (2008). La creación de spin-off universitarias : el caso de la Universidad de Huelva. *Economía Industrial*. 368, 97-111. [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/10810/La\\_creacion\\_de\\_spin-off.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/10810/La_creacion_de_spin-off.pdf?sequence=2)

- Audretsch, D. y. (2006). La política industrial actual: conexiones e innovación empresarial. *Revista Económica de Cataluña*, 56-71. [https://www.researchgate.net/publication/277270937\\_La\\_politica\\_industrial\\_actual\\_conexiones\\_e\\_innovacion\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/277270937_La_politica_industrial_actual_conexiones_e_innovacion_empresarial)
- Beraza, J. R. (2012). Conceptualización de la Spin Off universitaria revisión de la literatura. 384, 143-152. <https://www.minotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/384/Jose%20Mar%C3%ADa%20Beraza%20Garmendia.pdf>
- Beraza, J. y Rodríguez, A. (2012). Conceptualización de la Spin-off universitaria, revisión de la literatura. *Revista Economía Industrial*(143-152), 384. [https://www.researchgate.net/publication/263697106\\_Conceptualizacion\\_de\\_la\\_spin-off\\_universitaria\\_Revision\\_de\\_la\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/263697106_Conceptualizacion_de_la_spin-off_universitaria_Revision_de_la_literatura)
- Brandi, J. P. (2022). Las spin-off universitarias: elementos para un debate necesario. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 12(1) (enero-junio). <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2022-v12n1a08>
- Cabrera, M. P. (2020). Las Spin-offs universitarias en Andalucía: un estudio de situación. 11(24), 1-11. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v11n24/2027-5692-sdn-11-24-1.pdf>
- Cabrera-Segura, J., y Pastor-Llorca, M. (2023). Características de spin-off universitarias: Universidad de Alicante. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 46(abril), 93-126. DOI:10.35588/gpt.v16i46.6055
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real [CEEI Ciudad Real]. (s.f). *Manual para la creación Spin-Off*. [https://www.camaracr.org/uploads/tx\\_icticontent/Manual\\_Spin-off\\_01.pdf](https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Spin-off_01.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (7 de Mayo de 2018). *Unión Europea, OCDE y CEPAL suscriben acuerdo para la facilitación del desarrollo de los países en transición*.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/union-europea-ocde-cepal-suscriben-acuerdo-la-facilitacion-desarrollo-paises-transicion>

CEST. (31 de Julio de 2015). *Una ‘spin-off’ española, a la cabeza de las pymes europeas más innovadoras en el ámbito TIC.* <https://www.agenciasinc.es/Noticias/Una-spin-off-espanola-a-la-cabeza-de-las-pymes-europeas-mas-innovadoras-en-el-ambito-TIC>

Comisión Europea. (2012). *El funcionamiento de la Unión Europea.* Obtenido de <https://www.aragon.es/documents/20127/8642196/El+funcionamiento+de+la+Uni%C3%B3n+Europea.pdf/5755df6e-2a89-2598-48c8-3f18cf81a866?t=1565173808946>

Comisión Europea. (s.f). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.* Obtenido de [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/international-cooperation/international-organisations/oecd\\_es](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/international-cooperation/international-organisations/oecd_es)

Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Acuerdo Comercial con la UE – Documento explicativo.* República de Colombia. <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/union-europea/1-antecedentes/acuerdo-comercial-con-la-union-europea-%C2%A0documento/acuerdo-comercial-con-la-union-europea-documento-explicativo.pdf.aspx>

Criaco, G., Minola, T., Migliorini, P., & Serarols-Tarrés, C. (2014). “To have and have not”: Founders’ human capital and university start-up survival. *The Journal of Technology Transfer*, 39, 567-593. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9312-0>

elEconomista.es (2019). *Kerionics Sociedad Limitada.* - Torrent. <https://empresite.eleconomista.es/KERIONICS.html>

elEconomista.es (2021). *Ranking de Empresas,* <https://ranking-empresas.eleconomista.es/DAS-PHOTONICS.html>



- Empresia. (2021). Información de la empresa KENKO IMALYTICS SL. CIF, Teléfono, domicilio. <https://www.empresia.es/empresa/kenko-imalytics/>
- Epure, M. P. (2016). Assessing Technology-based Spin-offs from University. *Regional Studies*, 50(3), 411-428. <https://doi.org/10.1080/00343404.2014.921669>
- Etzkowitz. (2003). Research groups as 'quasi-firms': The. *Research Policy*, 32(1), 109-121. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00009-4)
- Gomez, M. R. (2016). Las spin-off universitarias españolas: análisis económico-financiero y factores que condicionan su cifra de negocios. *Review of Public Economics*, 217(2), 131-155. [https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/hpe/217\\_Art4.pdf](https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/hpe/217_Art4.pdf)
- Gurría, A. (2018). *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/centro-demexico/46440894.pdf>
- Gutierrez, J. (2007). *Estudios de casos de referencia para la construcción de una política propiedad intelectual en la Pontificia Universidad Javeriana*. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4130/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20CREACI%C3%93N?sequence=3&isAllowed=y>
- Iglesia, P. Jambrino, C. Peñafiel, A. (2012). Caracterización de las spinff-off universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología, a través de un análisis clúster. *REvista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21, 240-254. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/journal/revista-europea-de-direccion-y-economia-de-la-empresa/vol/24/issue/3>
- Iglesias, P. (2010). *Las Spin-Off Universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología y su impacto económico en base a la actividad de I+D+i*. Tesis de grado de la Universidad de Malaga, Málaga. <https://core.ac.uk/download/pdf/62896496.pdf>

- Infoempresa. (2021). *Awsensors Diagnostics SL*. <https://www.infoempresa.com/es-es/es/empresa/awsensors-diagnostics-sl>
- Informa. (2021). *Informa Colombia*. <https://www.informacolombia.com/>
- Informa. (s.f). *Innoarea Design Consulting Sl*. [https://www.informa.es/directorio-empresas/Empresa\\_INNOAREA-DESIGN-CONSULTING.html](https://www.informa.es/directorio-empresas/Empresa_INNOAREA-DESIGN-CONSULTING.html)
- Martinez, F. (2018). *Empresas de Base Tecnológica y Spin-off, necesidad de valorar tecnologías*. *Revista ingeniería Univalle*. Obtenido de [https://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria\\_y\\_competitividad/article/view/7556/10034](https://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria_y_competitividad/article/view/7556/10034)
- Morales, S. (2019). *Una mirada a la evolución de la creación de spin-offs académicas en países iberoamericanos: los casos de España y Colombia*. *Tec empresarial*, 14(2), 32-46. <file:///C:/Users/USUARIO%20PC/Downloads/14397.pdf>
- Naranjo, G. (2011). *Spin-off académica en Colombia: estrategias para su desarrollo*. *Multiciencias*, 11(1), 35-43. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=90418851005>
- Nikolowa, R. (2014). *Developing new ideas: Spin-outs, spinoffs, or internal divisions*. *Journal of*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.12.001>
- Noelia, R. (2015). *Elementos de la unión europea, la ocde y la unesco: análisis de carácter supranacional*. *Journal of supranational policies of education*(3), 283-306. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO%20PC/Downloads/11928.pdf>
- O'Shea, R. C. (2008). *Determinants and consequences of university spinoff activity:a conceptual framework*. 33: 653. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s10961-007-9060-0>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2009). *Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas*

basadas en el conocimiento- México. México. Obtenido de [https://www.oecd.org/centrodemexico/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_OCDE\\_del\\_sector\\_de\\_las\\_nuevas\\_empresas\\_%20IMPREN-TA-1.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/Evaluaci%C3%B3n_de_la_OCDE_del_sector_de_las_nuevas_empresas_%20IMPREN-TA-1.pdf)

- Ospina, N. (2012). *Éxitos y fracasos en las spin-off académicas*. Tesis de grado, Medellín. Obtenido de [https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/3c5e13d9-e95d-4bf1-a0d3-e7e2e51ac526/%c3%89xitos\\_fracasos\\_spin-off\\_acad%c3%a9mica.pdf?MOD=AJPERESyCVID=mJ7j6c4](https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/3c5e13d9-e95d-4bf1-a0d3-e7e2e51ac526/%c3%89xitos_fracasos_spin-off_acad%c3%a9mica.pdf?MOD=AJPERESyCVID=mJ7j6c4)
- Peña, I. y Muñeco, P. (2018). *Evolución del capital riesgo en la economía española*. Cuadernos de Información Económica.
- Pinilla, C. y. (2019). *Generar impacto social a través de las spin-off*. 4. Obtenido de [http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8100/spin\\_off\\_Pretel-34.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8100/spin_off_Pretel-34.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pirmary, Surlemont y Nlemvo. (2003). *Toward a Typology of Toward a Typology of University Spin-Offs*. *Small Business Economics*, 21, 355-369. <https://doi.org/10.1023/A:1026167105153>
- Quiñónez-Mosquera, A., Ahumada-Ahumada, V., y Rodeiro-Pazos, D. (2022). *Normatividad universitaria y creación de spin-off: un análisis empírico de Antioquia, Santander y Norte de Santander*. *Cuadernos de Economía*, 41(87), 677-698. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v41n87.90680>
- Red de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación [OTRI], Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas [CRUE]. (2017). *La investigación y transferencia de conocimiento en las universidades españolas*.
- Riquelme, M. y. (2014-2015). *Estudio de casos de Spin-offs universitarias: análisis de Motivaciones, Visión Empresarial y percepción del Potencial de crecimiento*. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3624/1/Riquelme%20Ruiz%2C%20Manuel.pdf>

- Roberts, E. y Malone, D. (1996). Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations. *R y D Management*. 26(1), 17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1996.tb00927.x>
- Rodriguez, B. y. (2012). Conceptualización de la Spin-Off Universitaria. *Economía industrial* (384), 143-152. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77687/Conceptualizacion\\_de\\_la\\_spin\\_off\\_universitaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77687/Conceptualizacion_de_la_spin_off_universitaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodriguez, C. (6 de Noviembre de 2019). La iniciativa BeNeLuxA lanza un 'spin-off' en Horizon Scanning que incluye a 8 países de la UE. <https://gacetamedica.com/newsletter/la-iniciativa-beneluxa-lanza-un-spin-off-en-horizon-scanning-que-incluye-a-8-paises-de-la-ue-ni2309294/>
- Rodríguez-Gulías, M. R.-P.-L. (2017). The role of venture capitalist to enhance the growth of Spanish and Italian university spin-offs. *Int Entrep Manag J*. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0489-9>
- Simo, I. (26 de 08 de 2021). La Unión Europea lanza una spin-off con tufinanzacion.com, empresa del grupo LocalEurope, para facilitar el acceso a fondos públicos. <https://www.localeurope.net/la-union-europea-lanza-una-spin-off-con-tufinanzacion-com-empresa-del-grupo-localeurope-para-facilitar-el-acceso-a-fondos-publicos/#:~:text=ProyectosSin%20categorizar-,La%20Uni%C3%B3n%20Europea%20lanza%20una%20spin%2Doff%20con>
- Universidad de León. (02 de Julio de 2019). Aquilón, Spin-off de la ULE, recibe 2,1 millones de euros de la Unión Europea y de Inversores privados. <https://www.unileon.es/noticias/aquilon-spin-de-la-ule-recibe-21-millones-de-euros-de-la-union-europea-y-de-inversores-privados>
- Universidad Politécnica de Valencia . (2021). Directorio Spin-off UPV. <https://innovacion.upv.es/es/investigadores/lista-spin-offs-upv/>

## Anexos

### Anexo 1. Bitácora investigativa

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
1	A. Arrieta, C. Suarez, C. Castaño, I. Ramos, R. beleño y G. Naranjo	2018	Colombia	Caracterización de la Incorporación del Spin Off en Universidades Colombianas	Artículo
2	Camila Pini-lla Bocanegra Liliana Flórez Garrido	2019	Colombia	Generar impacto social a través de las spin-off	Artículo
3	Carlos Augusto Soto Vargas	2010	Colombia	Políticas relevantes en la creación de una Spin-off y planteamiento de una propuesta que pueda ser adoptado por la Pontificia Universidad Javeriana	Proyecto de grado
4	Carlos Rodríguez	2019	Madrid	La iniciativa Be-NeLuxA lanza un 'spin-off' en Horizon Scanning que incluye a 8 países de la UE	Página Web
5	CEEI Ciudad Real	S.f	España	Manual para la creación de spin-off	Informe

Análisis del potencial innovador de las Spin Off en España como país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
6	CEPAL	2018	Cuba	Unión Europea, OCDE y CEPAL suscriben acuerdo para la facilitación del desarrollo de los países en transición	Página Web
7	CEST	2015	España	Una 'spin-off' española, a la cabeza de las pymes europeas más innovadoras en el ámbito TIC	Página Web
8	Comisión Europea	2012	E.U	Funcionamiento de la U.E	Informe
9	Comisión Europea	S.F	España	El papel de la OCDE	Página Web
10	David B. Audretsch, María R. Callejón Forrielles	2007	España	La política industrial actual conocimiento e innovación empresarial	Revista
11	Eleconomista	2021	España	Das Photonics SI	Página Web
12	Epure M., Prior D. and Serarols C.	2016	España	Assessing Technology-Based Spin-offs from University Support Units	Artículo

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
13	Fabrice Pirnay, Bernard Surlemont, Frederic Nlemvo	2003	España	Toward a Typology of University Spin-Offs.	Artículo
14	Giuseppe Criaco Tommaso Minola	2014	España	“To have and have not”: founders’ human capital and university start-up survival	Artículo
15	Gloria Naranjo Africano	2011	Venezuela	Spin-off académica en Colombia: estrategias para su desarrollo	Artículo
16	Gutierrez J.	2007	México	La OCDE	Informe
17	Henry Etzkowitz	2003	España	Research Groups As ‘Quasi-Firms’: The Invention of the Entrepreneurial University	Artículo
18	Iglesia, P. Jambrino, C. Peñafiel, A.	2012	Europa	Caracterización de las Spin-off universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología, a través de un análisis clúster	Revista

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
19	Infoempresa	S. F	España	Awsensors Diagnostics SL	Página Web
20	Informa	S. F	Colombia	Información de empresas	Página Web
21	Irene Peña, Pablo Mañueco	2018	España	Evolución del capital riesgo en la economía española	Artículo
22	Isabel Simo	2021	Europa	La Unión Europea lanza una spin-off con tufinanzacion.com, empresa del grupo LocalEurope, para facilitar el acceso a fondos públicos	Página Web
23	Jesús Rafael Fandiño Isaza Alejandro Quiñonez-Mosquera	2019	Colombia	Empresas resultadas de investigación universitaria en la industria 4.0 en el Caribe Colombiano	Artículo
24	José María Beraza Garmendia Arturo Rodríguez Castellanos	2012	España	Conceptualización de la spin-off universitaria	Artículo



Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
25	José María Beraza Garmendia, Arturo Rodríguez Castellanos	2012	España	Conceptualización de la spin-off universitaria revisión literatura	Revista
26	Magdalena Cabre-ra-Blanco, Macarena Pérez-Suárez e Isadora Sánchez-Torné	2020	España	Las Spin-off universitarias en Andalucía: un estudio de situación	Artículo
27	Manuel Riquelme Ruiz	2014-2015	España	Estudio de casos de Spin-off universitarias: análisis de Motivaciones, Visión Empresarial y percepción del Potencial de crecimiento	Proyecto de grado
28	María Elena Gómez Miranda, Isabel Román Martínez	2015	España	Las spin-off universitarias españolas: análisis económico-financiero y factores que condicionan su cifra de negocios	Revista

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
29	María Jesús Rodríguez Gulías, David Rodeiro Pazos, Sara Fernández López, Christian Corsi y Antonio Prencipe	2018	España	The role of venture capitalist to enhance the growth of Spanish and Italian university spin-off	Artículo
30	María Teresa Aceytuno Pérez Manuela De Paz Báñez	2008	España	La creación de Spin Off Universitarias	Artículo
31	Maximino Matus, Jorge Carrillo, Redi Gómez	2018	México	Empresas multinacionales, derramas de conocimiento y spin-off en México. ¿El país de origen hace la diferencia?	Artículo
32	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	2010	Colombia	Acuerdo Comercial con la UE – Documento explicativo	Revista
33	Néstor Raúl Ospina Sánchez	2012	Colombia	Éxitos y fracasos en las Spin-Off académicas	Proyecto de grado

Gestión organizacional una mirada desde la investigación

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
34	Noelia F. Represas	2015	España	Elementos de la Unión Europea, la OCDE y la UNESCO: Análisis de carácter supranacional.	Artículo
35	OCDE	2012	México	Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento	Informe
36	Patricia P. Iglesias Sánchez	2010	Colombia	Las Spin-Off Universitarias como mecanismo de transferencia de tecnología y su impacto económico en base a la actividad de I+D+i	Proyecto de grado
37	Patricia López Obando	2017	Colombia	Surgimiento de empresas catalogadas como spin-off universitarias en Colombia, análisis desde la gerencia de proyectos (fase I)	Artículo

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
38	Pedro Ortín, Vicente Salas, María Victoria Trujillo, Ferran Vendrell	2005	España	La creación de Spin-off universitarios en España: Características, determinantes y resultados	Artículo
39	Radoslaw Nikolowa	2014	España	Developing new ideas: Spin-outs, spinoffs, or internal divisions	Artículo
40	Red OTRI y CRUE	2017	España	La investigación y transferencia de conocimiento en las universidades españolas	Informe
41	Ricardo Botero, Sebastián Gómez, Juan Camilo Giraldo, Carlos Arturo Castro, Wilder Perdomo Charry	2014	Colombia	Implementación de spin off en el área de informática en Colombia	Artículo
42	Roberts Edward Baer, Malone Denis Edmond.	1996	España	Policies and structures for spinning off new companies from research and development organizations	Informe

Gestión organizacional una mirada desde la investigación

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
43	Rory P. O'Shea, Harveen Chugh y Thomas J. Allen	2008	España	Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework	Artículo
44	Silvia Teresa Morales Gualdrón	2019	Colombia	Una mirada a la evolución de la creación de spin off académicas en países iberoamericanos: los casos de España y Colombia	Informe
45	Stefany Barrera Caparrosa	2012	Colombia	Diseño de políticas institucionales para la creación y sostenibilidad de spin off en las universidades emprendedoras de Colombia. Caso de estudio Universidad Tecnológica de Bolívar	Proyecto de grado
46	Ulises Segura Barón1 Derly Milena Rodríguez Vargas2 Enny Edith Álvarez Salazar	2018	Colombia	Las Spin- Off una opción para el emprendimiento dinámico innovador	Artículo

Análisis del potencial innovador de las Spin Off en España como país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Ítem	Autor	Año de publicación	País de estudio	Título	Tipo de Documento
47	Universidad Autónoma de Barcelona	S. F	España	Empresas y Spin-Off	Página Web
48	Universidad León	2019	Unión Europea	Aquilón, Spin-off de la ULE, recibe 2,1 millones de euros de la Unión Europea y de Inversores privados	Página Web
49	Universidad Politécnica de Valencia	2021	España	Directorio Spin-off UPV	Página Web
50	Universidad Univalle	S.F	Colombia	Editorial: Empresas de Base Tecnológica y Spin-off, necesidad de valorar tecnologías.	Artículo

## **Sección 2.**

*Gestión organizacional en tiempos de  
pandemia: casos empresariales en Colombia*





# MANEJO DEL E-COMMERCE DE FALABELLA RETAIL DURANTE LA PANDEMIA SANITARIA COVID-19 Y CAMBIOS DE CONSUMO EN COLOMBIA

*Management of Falabella Retail E-commerce During the covid-19 health pandemic and changes in consumption in Colombia*

## **María Elvira Arboleda Castro**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0001-7765-7607>

mearboleda@admon.uniajc.edu.co

## **Oscar Esteban Basante Bastidas**

Filiación Institucional: Universidad Icesi

© <https://orcid.org/0000-0001-5486-4021>

✉ oscarbasante10.1@gmail.com

## **Valeria Parra Cerón**

Filiación Institucional: Universidad Icesi

© <https://orcid.org/0000-0001-7765-7607>

✉ valeriaparra199@gmail.com

## **Resumen**

En 2020, el comercio electrónico experimentó un crecimiento sin precedentes debido a la crisis sanitaria mundial provocada por el covid 19, lo que significó un factor adoptado por las empresas para

### *Cita este capítulo*

Arboleda Castro, M.E; Basante Bastidas, O.E; Parra Cerón, V. (2023). Manejo del E-commerce de Falabella Retail durante la pandemia sanitaria covid-19 y cambios de consumo en Colombia. En: *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Duque Ceballos, J. L; Giraldo Patiño, C. L; Hurtado Ayala, A. (Editores científicos) (pp. 129-169). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

combatir la competencia en la industria. El propósito del estudio fue analizar las estrategias E-commerce implementadas por Falabella Retail, una exitosa empresa internacional en Colombia durante la pandemia. En este sentido, se ha estudiado el entorno del mundo retail del E-commerce y los factores que influyen en los consumidores. La metodología se construye en una secuencia lógica, dividida en etapas de definición del alcance del objetivo fijado, mediante investigación cuantitativa a través de la encuesta a los clientes que han entrado en contacto con los canales de venta online. Además, se entrevistó a empleados de la organización para comprender los cambios internos y las estrategias de recopilación de información. Los resultados muestran que Falabella Retail ha mejorado, ajustado y rediseñado sus estrategias de comercio electrónico, infraestructura digital y logística para adaptarse a los consumidores que han desarrollado nuevos hábitos de compra, les gusta realizar transacciones virtuales y valoran factores como tiempo de entrega, precio, marca, promoción, y devoluciones sin ningún tipo de molestias. Entre los hallazgos, es importante conocer cómo respondió Falabella Retail a la crisis y cómo se adaptaron o evolucionaron sus estrategias de comercio electrónico frente a la competencia en el mercado colombiano.

**Palabras clave:** comercio electrónico, comercio minorista, consumidor, Falabella.

## **Abstract**

In 2020, E-commerce experienced unprecedented growth due to the global health crisis caused by Covid 19, which meant a factor adopted by companies to combat competition in the industry. The purpose of the study was to analyze the E-commerce strategies implemented by Falabella Retail, a successful international company in Colombia during the pandemic. In this sense, the environment of the retail world of E-commerce and the factors that influence consumers have been studied. The methodology is built in a logical sequence,

divided into stages to define the scope of the objective set, through quantitative research through a survey of customers who have come into contact with online sales channels. In addition, employees of the organization were interviewed to understand internal changes and information gathering strategies. The results show that Falabella Retail has improved, adjusted and redesigned its E-commerce strategies, digital infrastructure and logistics to adapt to consumers who have developed new purchasing habits, like to carry out virtual transactions and value factors such as delivery time, price, brand, promotion. and returns without any hassles. Among the findings, it is important to know how Falabella Retail responded to the crisis and how its E-commerce strategies adapted or evolved in the face of competition in the Colombian market.

**Keywords:** E-commerce, retail, consumer, Falabella.

## **Introducción**

En el año 2020, la economía colombiana al igual que en el resto del mundo, atravesó uno de sus peores momentos como consecuencia de la crisis por la pandemia del covid-19, según el informe de política monetaria del Banco de la República (2020), el crecimiento de la economía del país se contraería entre 2% y 9% en 2020, lo que se constituiría en la primera recesión en Colombia desde 1999, cuando la economía se contrajo 4,2% (Procolombia, 2020).

El impacto puede ser diferente en todos los sectores económicos, tanto en el período del confinamiento como de reactivación. Conforme con el análisis elaborado por García (2020), para BBVA Research, el menor efecto lo ha tenido la agricultura, la industria alimentaria, el comercio de bienes básicos esenciales, la salud y el sector gobierno, las comunicaciones y servicios públicos, y los servicios inmobiliarios y profesionales.

Por otra parte, la industria no alimentaria, la actividad minera, la construcción, el comercio de bienes y servicios no básicos han tenido

un impacto intermedio. Este comercio de bienes y servicios donde se encuentra el Retail, está supeditado por las medidas implementadas por los gobiernos para la apertura progresiva, junto con la capacidad de respuesta y la rápida implementación de estrategias para darle continuidad al negocio.

Por lo anterior, es fundamental comprender cómo Falabella Retail, ha respondido a la crisis y cómo sus estrategias de E-commerce se han adecuado o han avanzado para responder competitivamente al mercado colombiano.

Laudon y Traver, (2009), argumenta que estos segmentos, crean espacios novedosos para las empresas que comercializan sus productos por medio de una variedad de canales integrando sus tiendas físicas con sus sitios web y plataforma móvil, y en algunos casos, el internet ha apoyado el desarrollo de comerciantes que solo participan en línea.

Los consumidores online no utilizan ni valoran la internet de la misma forma, es preciso reconocer el comportamiento del cliente para así lograr estrategias más efectivas. Según la investigación de Keng, Tang y Ghose, citados por Eduard y Frederic (2011) existen seis segmentos de clientes online que se diferencian por las siguientes características:

**Compradores On-off:** utilizan Internet como canal de información, pero realizan la compra en los canales tradicionales y son expertos navegantes.

**Comprador que compara:** contrastan las características de los productos, precios y marcas antes de ejecutar sus compras, buscan promociones.

**Comprador tradicional:** compran principalmente en los establecimientos tradicionales, presentan baja experiencia de navegación.

**Comprador dual:** utilizan Internet como canal de información y son expertos navegantes por lo cual utilizan la red y el canal tradicional para comparar marcas y productos.

**Rezagados:** no utilizan Internet como canal de información, no tienen casi experiencia como internautas.

El comercio electrónico en Colombia ha enfrentado un gran avance en los últimos años. Hace una década el *E-commerce* irrumpía como una alternativa de compra en los países vecinos, y Colombia no parecía continuar la misma dinámica (Beck y Behar Villegas, 2015). Esta situación hoy ha cambiado ampliamente, el país ha conseguido a posicionarse en el top de Latinoamérica, pasando de 2620 millones de dólares en 2014, a de 6000 millones de dólares en 2018 (BlackSip, 2019a).

Este crecimiento se debe primordialmente a la gran penetración y el uso de las nuevas tecnologías y el cambio de hábitos de los habitantes ante el fenómeno tecnológico, según el estudio de BBVA Research (2020), para finales del 2020 Colombia debería llegar a 32 millones de usuarios que tienen internet; además, el uso de las nuevas tecnologías en el sector financiero viene en aumento. Esto contribuye a que el sector *E-commerce* continúe creciendo en el futuro, ya que el uso de la internet en la población colombiana sigue aumentando, por lo tanto, el acceso al portal de compra o búsqueda en los sitios web fija una alta participación en el comercio electrónico (Observatorio *E-commerce* Colombia, 2019), además la población se está bancarizando poco a poco, lo que favorece las compras dentro de las plataformas virtuales.

El foco del estudio será la ciudad de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca. De la misma forma, se obtendrán resultados de diferentes regiones de Colombia donde se haya tenido contacto con la plataforma online de Falabella Retail. La metodología adoptada cuenta con un enfoque de investigación cuantitativo que se midió a través de los resultados que arrojó la encuesta realizada a una muestra que han entrado en contacto con los canales de venta online de Falabella. Además, se entrevistó a empleados de la organización para comprender los cambios internos.

De esta forma, el capítulo inicia con un marco teórico donde se conceptualiza el E-commerce y su relación con el sector retail y la pandemia. Luego, se continúa con la descripción de la metodología aplicada para el desarrollo de los resultados donde se describen los principales hallazgos de la encuesta, para terminar con la discusión de resultados y conclusiones.

## **Marco teórico**

Este marco teórico abarca aspectos cruciales del comercio electrónico y su impacto en la competitividad empresarial, enmarcado en la evolución de estrategias minoristas y el comportamiento del consumidor. Desde la visión de expertos como Levy y Weitz (2012) sobre la necesidad de estrategias a largo plazo para afrontar la competencia y las demandas cambiantes, hasta el análisis de cómo la pandemia COVID-19 ha transformado el panorama del E-commerce, este conjunto de ideas proporciona una perspectiva integral para comprender cómo las empresas se adaptan y aprovechan las oportunidades en el entorno digital actual.

### *El E-commerce como estrategia de competitividad*

Los investigadores Levy y Weitz, (2012) argumentan que los comerciantes minoristas deben ejecutar estrategias a largo plazo para afrontar la paulatina fuerza de la competencia, así como los cambios en las necesidades de los clientes. Estos cambios para el sector surgen de la llegada de nuevos competidores, formatos, tecnologías y globalización. El término estrategia es muy común dentro de los *retailers*, y la estrategia minorista es una manifestación que identifica el mercado objetivo de los pequeños empresarios, el formato de las bases sobre las cuales este tipo de empresa planea construir una ventaja competitiva sostenible.

Los minoristas pueden hablar de diferentes tipos de estrategias, tales como *merchandising*, estrategias de promoción, estrategias de ubica-

ción y estrategias de marca. En la actualidad se han amplificado las estrategias de distribución, dentro de la cual destaca el canal híbrido de marketing, esta estrategia se produce cuando una empresa establece dos o más canales de distribución para llegar a uno o más segmentos de clientes (Kotler y Armstrong, 2012).

Dentro de diferentes canales que poseen los *retailers*, está el canal virtual o *E-commerce*, el cual se orienta en las transacciones comerciales autorizadas de manera digital entre organizaciones e individuos. Según Laudon y Traver (2016), “las transacciones comerciales implican el intercambio de valores, entre límites organizacionales o individuales, a cambio de productos y servicios”.

#### *Comportamiento de compra en el E-commerce*

El comercio electrónico ha tenido un éxito notable y ha proporcionado importantes beneficios económicos y sociales en los países desarrollados; sin embargo, evaluar las principales teorías sobre el comportamiento/toma de decisiones del consumidor desde la perspectiva de la psicología social, para comprender la intención de adoptar el canal electrónico y, de esta manera, determinar la intención de compra online en una economía emergente. Este escenario hace fundamental que las empresas tengan presencia en la web y los *retailers* no se pueden quedar atrás.

El comportamiento de compra del consumidor se ve afectado por cuatro tipos de rasgos principales de compra: culturales, sociales, personales y psicológicas. Además, este comportamiento de compra online puede ser impredecible en momentos de crisis, debido a que toda acción del consumidor puede estar regida al instinto de supervivencia e influenciada por la información que circula en medios de comunicación, lo que puede llevar a las personas a comprar productos de manera irracional y compulsiva. Esta conducta social es denominada como síndrome de FOMO, (Síndrome Fear of Missing Out “miedo a perderse algo” y se caracteriza por ser una patología

psicológica estrechamente vinculada al uso frecuente de las redes sociales).

Cusi y Yana, (2017), el síndrome de FOMO es lo que se ve presente en muchas personas en tiempos de crisis, el comportamiento es irracional, y es claro ejemplo de una mentalidad incitada por las redes sociales y las noticias apareciendo imágenes de estantes vacíos, por lo que las personas sienten temor y necesidad de actuar, y terminan comprando sin ninguna razón o necesidad (BBC, 2020). Aunque muchos de estos factores no pueden ser controlados por los minoristas, es útil comprenderlos e investigarlos, identificar clientes potenciales y desarrollar productos y ofertas que satisfagan mejor sus necesidades.

### *Comprador navegante*

Tienen una alta experiencia de compra, buscan promociones, les gusta la publicidad. Tiene una alta experiencia de navegación. Se puede observar que las principales variables que determinan las decisiones de compra de dichos clientes son variables sociodemográficas y actitudinales tales como: comodidad, conveniencia, amplitud de información o categorías, titularidad directa y otros motivos de compra incitados durante la crisis.

Analizando estas variables y traduciéndolas en estrategias comerciales competitivas, dado que la industria se ha convertido en un negocio complejo y competitivo, es necesario comprender el impacto de los cambios en el proceso de compra y los consumidores para involucrarlos adecuadamente y mejorar la comunicación.

### *Covid-19*

La enfermedad por coronavirus o covid-19, causada por el virus SARS-CoV-2, fue clasificada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como pandemia el 11 de marzo de 2020. Esta situación ha puesto a prueba al sistema sanitario, al económico y al político de numerosos países incluido el colombiano. Ante ella, buena parte de los



gobiernos y estados han adoptado medidas de emergencia y/o confinamientos excepcionales. El Gobierno Colombiano decretó el estado de emergencia para gestionar la situación el 17 de marzo. El Decreto 417/2020 incluía rigurosas medidas de confinamiento, cuarentena y aislamiento social.

La pandemia por covid-19 de momento, no ha alcanzado la letalidad de otras grandes pandemias de la humanidad tales como la peste negra, la viruela o la gripe española de 1918, en donde se superó los 50 millones de muertes (Diario ABC, 2020). El gran impacto del coronavirus se debe a la combinación de epidemia y aislamiento social impuesto en sociedades desarrolladas, es decir con numerosas conexiones sociales, economías prósperas y redes de comunicación.

Este aislamiento social puede producir efectos psicológicos, económicos y sociales en la comunidad actual, traducidos en afectaciones de salud mental, bienestar a nivel personal, angustia debido a pérdidas financieras, aparte de los sufrimientos físicos causados por la enfermedad (Souvik et al., 2020). Este virus pudo impactar negativamente en las vidas de las personas incluso en el siglo XXI y paralelamente dio a conocer que uno de los mayores bienes de la humanidad es la salud y al no contar con esta, todo lo que nos rodea puede verse afectado como los componentes sociales, psicológicos y económicos, iniciando por algunas personas y terminado por afectar a toda una sociedad.

### *Cambio en la economía mundial debido al covid-19*

Desde el brote de covid-19 en Wuhan, China, las medidas tomadas por el gobierno chino para prevenir la propagación del virus han sacudido los mercados globales, interrumpiendo las cadenas de suministro. La respuesta global conduce a una disminución en el volumen comercial. Estas acciones incitaron inicialmente que el mercado chino se ralentizara, provocando una disminución de la demanda de materias primas (*commodities*), provocando la caída de los precios del petróleo.

A raíz de esta caída de precios, El bloque de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) está negociando y se ha generado una guerra de precios entre los principales productores de petróleo: Arabia Saudita y Rusia (Mejía, 2020). Como resultado de la escalada entre ambos países, los precios del petróleo continuaron cayendo, afectando negativamente el comercio internacional y el crecimiento económico mundial, principalmente en las economías que dependen de este sector empresarial.

La rápida propagación del covid-19 ha creado un pánico global, causando caos en los mercados financieros internacionales, lo que tiene un impacto negativo en los indicadores de riesgo, especialmente en las economías en desarrollo. Las economías emergentes y los mercados monetarios fluctúan salvajemente como resultado del llamado “flight to quality”, es decir, el paso de inversiones consideradas más riesgosas a economías más seguras (Mejía, 2020). Por falta de inversión, el tipo de cambio se deprecia, encareciendo las importaciones, afectando la inversión, el comercio interior y exterior, la industria nacional y la confianza del consumidor.

Era casi imposible evitar que el virus se propague por todo el mundo, por lo que se introdujo una estricta política de confinamiento que obligó a la comunidad internacional a cerrar temporalmente iglesias, lugares de culto, restaurantes, cines, transporte, hoteles, atracciones turísticas, etc. mercados y tiendas. Esto ha tenido un rápido impacto en estos sectores, especialmente como resultado de pérdidas comerciales y de puestos de trabajo. Esto obliga a los gobiernos a apoyar a las empresas en dificultades que no tienen o no tienen suficiente efectivo brindándoles préstamos y exenciones fiscales.

Además, las organizaciones internacionales han tomado medidas para proporcionar préstamos y otro tipo de asistencia financiera a los países que la necesitan. Según el fondo, en el Informe de Estabilidad Financiera (2020) del Fondo Monetario Internacional (FMI),

las políticas de inversión y tributarias que apoyaron el crecimiento económico a mediados de abril de 2020 ascendieron a \$3,3 billones, mientras que los subsidios, aportes de capital y subsidios hasta 4,5 billones dólar estadounidense.

Finalmente, luego de un prolongado estancamiento económico en varios países, los gobiernos han adoptado estrategias no convencionales para superar la crisis temporal abriendo los mercados, pero bajo la influencia del propio virus, ya que no hay una fecha exacta de cuándo ocurrirá. puede terminar y la economía debe seguir, pero con más leyes de salud para proteger la vida de las personas.

### *Implicaciones para el sector retail*

Los sectores económicos se han visto muy afectados por la implementación del gobierno de las políticas de mitigación de covid-19, siendo el comercio minorista uno de los sectores más afectados. El sector contribuye significativamente a las economías de los países, por lo que los minoristas enfrentan el desafío sin precedentes de saber que su respuesta a la crisis afectará drásticamente sus operaciones, sus negocios y países, pero aún luchan por adaptarse e implementar las mejores prácticas.

Según el informe Nielsen Coronavirus (2020) Retail Opportunities, algunos minoristas se prepararon bien y reaccionaron rápidamente ante el incidente, convirtiendo la crisis en una oportunidad a medida que la epidemia trae nueva inspiración a la industria minorista y permite que la industria abra nuevas oportunidades. Los minoristas que han logrado reaccionar rápidamente al brote han implementado una serie de medidas para ayudar a convertir la crisis en una oportunidad. Esta pandemia trae nueva inspiración al comercio minorista y nos permite explorar nuevas oportunidades para el futuro (Nilson, 2020).

Entre los más notables se encuentran aquellos en los que los vendedores utilizaron sus recursos para pasar del personal de la tienda a

la atención al cliente en línea. Asimismo, algunos minoristas están reconsiderando la reubicación de sus cadenas de suministro a nivel local debido a las interrupciones que han experimentado debido al cierre de fronteras. Los fabricantes tradicionales de licores y bebidas espirituosas también han cambiado la producción a desinfectantes para manos, y los minoristas han adoptado pagos sin contacto mediante la introducción de nuevas tecnologías (Pantano et al., 2020). Así que esta pandemia ha dejado algunas consecuencias buenas y malas para otros, todo depende de la capacidad de reacción de los directivos ante la situación.

### *E-commerce en el mundo*

El comercio electrónico tiene una variedad de relaciones comerciales que incluyen todas las combinaciones posibles de consumidores (C) y empresas (B). Hay tres tipos principales de comercio electrónico: de empresa a empresa (B2B), de empresa a consumidor (B2C) y de consumidor a consumidor (C2C) (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] , 2019).

Con los avances tecnológicos actuales, el entorno del comercio electrónico se ha vuelto cada vez más dinámico, y la OCDE (2019) confirma que existen nuevas oportunidades todos los días para desbloquear el potencial del comercio electrónico para el crecimiento y el bienestar del consumidor a nivel empresarial, individual y nacional, se han superado algunas barreras del comercio electrónico y han aparecido nuevas barreras para que las empresas las superen. Por lo tanto, es necesario analizar las principales figuras, categorías y países en el campo del comercio electrónico, ya que abre un mundo completamente nuevo que rápidamente se está convirtiendo en parte de la vida de miles de millones de personas y empresas.

En 2018, 4.000 millones de personas (el 53 % de la población mundial) estaban conectadas a Internet, de las cuales el 92,6 % lo estaban mediante dispositivos móviles. Cada día, el 85% de los usuarios se

conectan a Internet y pasan una media de seis horas y media online (Nielsen, 2018). Por lo tanto, es innegable que la disponibilidad de Internet, las tecnologías móviles y las innovaciones digitales están redefiniendo el comercio electrónico, cuyas estadísticas aumentan cada año.

Según el Informe de comercio electrónico global de Eshopworld (2019), los cinco principales países en comercio electrónico son: EE. UU., China, Reino Unido, Japón y Alemania según las siguientes características: clasificación de logística, ingreso promedio por compra, ingreso bruto de mercado y el porcentaje de la población que compra en línea. El primero es Estados Unidos, que fue el mayor mercado de comercio electrónico en 2018. Esto se debe principalmente a la facilidad para hacer negocios, la enorme infraestructura logística y la alta demanda de los minoristas, ya que el mercado de comercio electrónico representa un ingreso total de \$504,58 mil millones de dólares.

Además, alrededor del 79% de la población ha hecho compras en línea, y su promedio de compras por persona es \$1951 USD anualmente. China ocupa el segundo lugar, pero tiene el mayor mercado por ingresos \$ 636.09 mil millones de dólares, la facilidad para hacer negocios en la región puede considerarse algo complicado y el promedio de compras por persona es \$ 634 USD anualmente. En tercer lugar, está Reino Unido, con un ingreso general de mercado de \$ 86.45 mil millones, con el 80% de la población que compra en línea y cada uno gasta una gran cantidad anual de \$ 1650 USD.

Blacksip en su Informe sobre comercio electrónico 2019 indica que la cantidad de internautas en el mundo llegó a una cifra de 1920 millones creciendo entre 11% y 15% cada año (BlackSip, 2019a). Por lo tanto, la cantidad total de personas en el mundo que compran bienes de consumo a través del comercio electrónico llegó a 2.818 millones, y el gasto anual por usuario de comercio electrónico es \$634 USD (We Are Social y Hootsuite, 2019).

En el Informe Digital de We Are Social y Hootsuite (2019), se afirma que las categorías que más compran los usuarios son Viajes y alojamiento con 751 miles de millones USD, ocupando la mayor parte del gasto de comercio electrónico del consumidor en 2018. Seguido de Fashion y Beauty, que llega a los 525 miles de millones USD, el tercer lugar lo ocupa Electronics y Physical media con 393 miles de millones USD. Juguetes y hobbies ocupan el cuarto lugar con 387 miles de millones USD. En el informe de Blackindex el cual no analiza viajes y turismo, las categorías más compradas son: Ropa 57%, Zapatos 47%, Electrónica 40%, Libros 36% y Belleza 32% (Blackindex (2019)).

### *E-commerce en Colombia*

En 2013, Colombia creció tan rápidamente en el comercio electrónico que ahora ocupa el cuarto lugar en ventas por Internet en la región (BlackSip, 2019c). Sin embargo, es necesario abordar los desafíos y, según un estudio de 2015 sobre el comercio electrónico y sus oportunidades en Colombia, existen varios factores que afectan el desarrollo efectivo de esta actividad. El primero es la falta de experiencia, madurez y conocimiento del usuario, todo lo cual conduce a una “cultura de desconfianza” y bajos niveles de confianza.

Debido a la falta de ofertas de comercio electrónico en los últimos años, los usuarios no han tenido la oportunidad de adquirir experiencia y generar confianza, lo cual es un factor importante para acelerar la adopción y el uso del comercio electrónico (Beck y Behar Villegas, 2015). El segundo factor es la falta de infraestructura y las limitadas opciones de logística y entrega, que se consideran los principales obstáculos para el mercado de comercio electrónico de Colombia, que depende de los pedidos nacionales para crecer.

Prácticas como devoluciones gratuitas, envío gratuito y entrega el mismo día son casi imposibles en Colombia. La penetración de los bancos y el uso de opciones de pago es el tercer factor principal en el

comercio electrónico, aunque esta penetración va en aumento, todavía es muy baja debido a la baja confiabilidad de los canales de pago, es una característica clave de la integridad de las transacciones de comercio electrónico (Beck y Behar Villegas, 2015).

### *Estrategias y tácticas en E-commerce*

Falabella, uno de los retail más grandes de América Latina, se ha posicionado como uno de los líderes más importantes implementando estrategias de comercio electrónico en países como Chile, Perú y Colombia (Vargas, 2019). El modelo de negocios de Falabella está enfocado en agregar valor a la experiencia de compra de los clientes, por lo que la tecnología se ha convertido en una actividad central de la organización (Vargas, 2019).

Falabella ha desarrollado una plataforma flexible que integra diversas herramientas para mejorar el desempeño de los canales digitales y gestionar operaciones para brindar a sus clientes un valor constante por sus productos y/o servicios (Vargas, 2019). De acuerdo con lo anterior, Falabella consta de tres dimensiones, de las cuales el factor técnico es clave para innovar, sistematizar y generar soluciones más complejas.

Primero, Falabella tiene una cultura organizacional digital, reforzada por una fábrica digital que tiene como objetivo desarrollar nuevas funciones y soluciones en aplicaciones móviles, como creación de cuentas en línea, financiamiento más rápido y seguro, redención a través de aplicaciones móviles. Las aplicaciones usan tarjetas de regalo de programas de CRM y crédito compras con tarjeta, a través de canales online (Falabella Retail, 2019).

### **Metodología**

El proceso de investigación se desarrolla en una secuencia lógica, dividida en etapas en las que se define el alcance de los objetivos propuestos, lo que permite una clara interpretación de las fuentes de

información. Luego, se revela el perfil de punta a punta del estudio: revisión bibliográfica, tipos de investigación y herramientas de recolección de información, análisis y clasificación de la información, preparación de la aplicación e informe final.

Se analizaron fuentes de información primarias y secundarias de recolección de datos para obtener el mayor número posible de referencias bibliográficas que contribuyeron al adecuado desarrollo del estudio, entre ellas, las siguientes fuentes utilizadas: Science Direct, Emerald, Google Academic, Business source complete, y E-books Universidad Icesi. Haciendo una exploración en las siguientes categorías: E-commerce, comercio minorista (retail), comportamiento del consumidor y pandemia covid-19. Se hizo el análisis de las anteriores categorías alrededor de Falabella Retail, como eje central del trabajo.

La naturaleza de la investigación tuvo un enfoque mixto; integrando un enfoque cuantitativo porque se obtuvo una información recopilada a través de las encuestas realizadas al grupo consumidor, midiendo la manera de pensar de los mismos, permitiendo el análisis y comprensión de información relevante para la solución del problema de investigación. En cuanto al diseño del estudio, se realizó con la ayuda de una encuesta, que es una herramienta de recolección de datos; para conocer más a fondo los factores que influyen en los hábitos de compra de los consumidores colombianos y cómo Falabella Retail está enfrentando y respondiendo a ese consumidor para seguir siendo una de las mejores empresas de comercio electrónico líder en Colombia, durante la pandemia de covid-19.

Además, cabe señalar que se recogieron los datos proporcionados en la entrevista a un empleado anónimo de Falabella Retail; al mismo tiempo permitió formular conclusiones y recomendaciones. También integra el enfoque cualitativo, porque de esta forma, se analizaron los hechos, procesos y estructura de la organización, y se recopilaron datos a través de informes, documentos, libros y artículos



relacionados con el tema del fenómeno del E-commerce, igualmente, se utilizó un método de base teórica, que consistió en desarrollar una hipótesis a partir de la recolección de datos y el análisis sistemático de los datos experimentales (Hernández, 2014).

### *Análisis y categorización de la información*

Se hizo teniendo en cuenta la información arrojada por las encuestas y entrevistas realizadas tanto a consumidores y empleados de Falabella Retail y la información encontrada en la literatura referente a las categorías determinadas anteriormente. El fin fue establecer la relación con la información arrojada por las técnicas utilizadas y encontrada en las fuentes bibliográficas. Entonces con el resultado del cuestionario para encuesta y entrevista al empleado de Falabella, en conjunto con la revisión bibliográfica. Por último, se organizó el documento conceptual de la investigación de acuerdo con las fases previas y enfocado principalmente en los resultados obtenidos a partir del desarrollo del proceso investigativo.

### *Tamaño de la Muestra*

$$\text{Dónde: } n = \frac{Z\alpha^2 * p * q}{e^2}$$

n = Tamaño de la muestra buscado

$Z\alpha^2$  = Paramento estadístico que depende del nivel de confianza

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q = (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

En esta investigación se desconoce el tamaño de la población, de modo que, para calcular el tamaño de muestra, se asignó un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%. La probabilidad de que el evento ocurra es del 90%, por lo tanto, existe un 10% de probabilidad que no ocurra el evento.

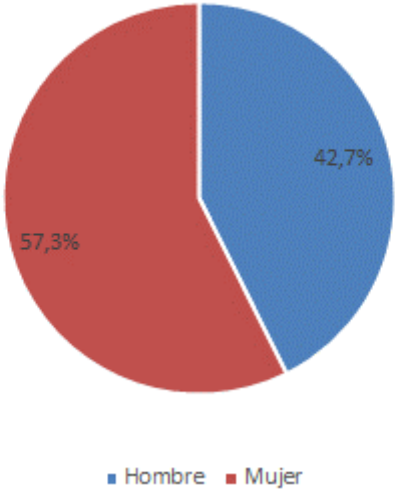
$$\begin{aligned} Z_{\alpha^2} &= 1,96 \\ p &= 90\% \\ q &= 10\% \\ e &= 5\% \end{aligned} \qquad \begin{aligned} n &= \frac{1,96^2 * 0,9 * 0,1}{0,05^2} \\ n &= 138,29 \end{aligned}$$

El cálculo anterior arrojó como resultado un total de 138 encuestas, las cuales se tomarán a los consumidores de Falabella Retail.

### Resultados

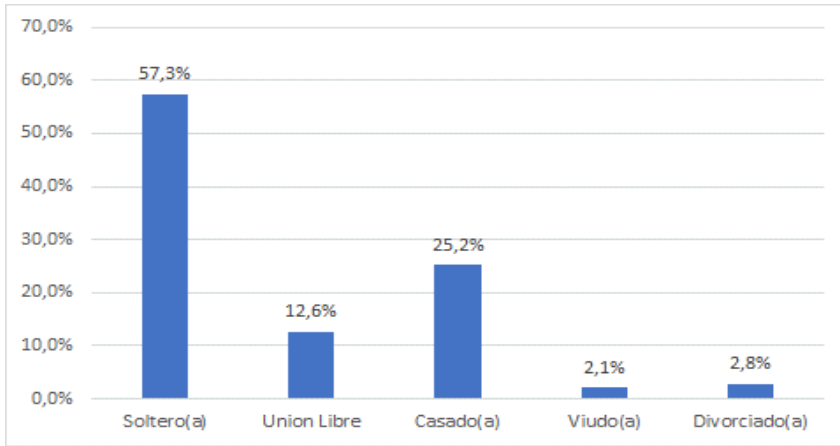
En la Figura 1, la muestra total de la investigación fue de 141 personas, de las cuales el 57,3% fueron mujeres y el 42,7% fueron hombres, lo cual equivale a 81 mujeres y 56 hombres. Lo anterior indica que hubo una mayor participación de las mujeres en la encuesta.

**Figura 1.** Género de los consumidores encuestados.



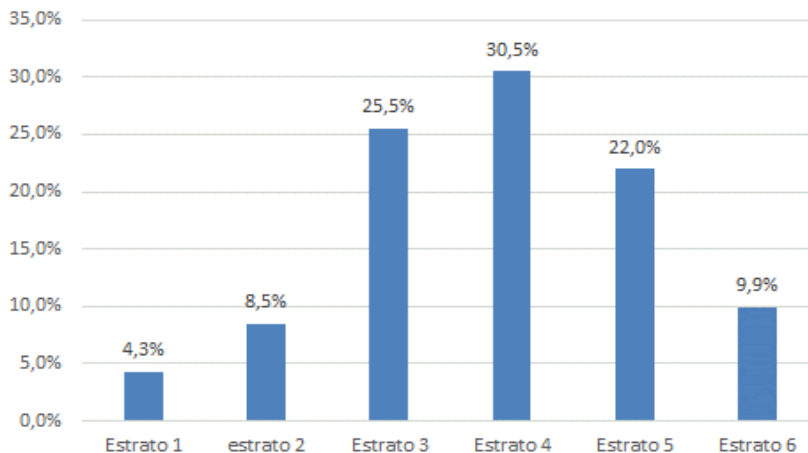
De acuerdo con la Figura 2, la mayoría de los consumidores encuestados son de estado civil soltero 57,3%, seguido de casados 25,2% y unión libre con 12,6% de participación.

**Figura 2.** Estado civil de los consumidores encuestados.



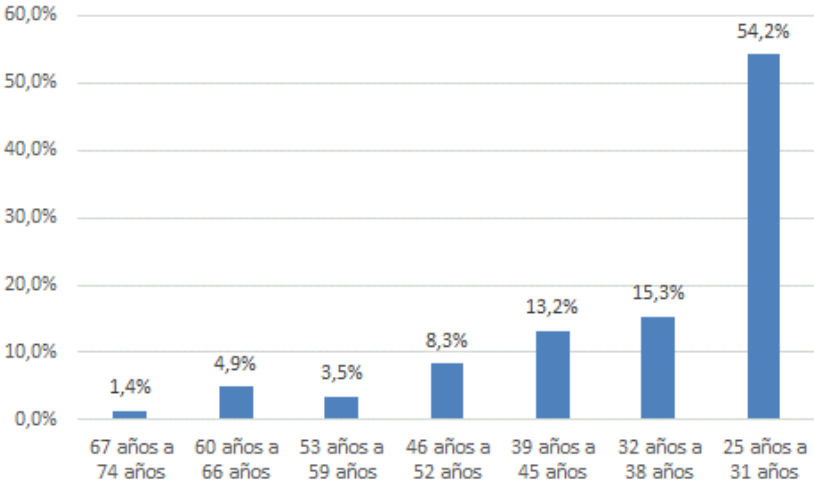
Según la Figura 3, la mayoría de los consumidores encuestados pertenecen al estrato 4 con un 30,5%, grupo 3 con un 25,5% y grupo 5 con un 22%, siendo los estratos 6,2 y 1 con un 9,9%, 8,5% y el 4,3% respectivamente, siendo el estrato 1 el de número más bajo de los encuestados, debido a que, del número total de encuestados, solo 6 personas pertenecen a esta clase. Con base en estos resultados, se puede argumentar que más de la mitad de los encuestados tienen poder adquisitivo.

**Figura 3.** Estrato socioeconómico de los encuestados.



Según la Figura 4, una gran parte de los consumidores encuestados tenían entre 25 y 31 años 54,2%, seguidos por los de 32 a 38 años con el 15,3% y el 13,2% estaban representados en el rango de edad de 39 a 45. El 8,3% de los encuestados tenían entre 46 y 52 años. El 4,9% tenían entre 60 y 66 años, el 3,5% tenían entre 53 y 59 años y finalmente el 1,4% eran personas consumidoras entre 67 y 74 años.

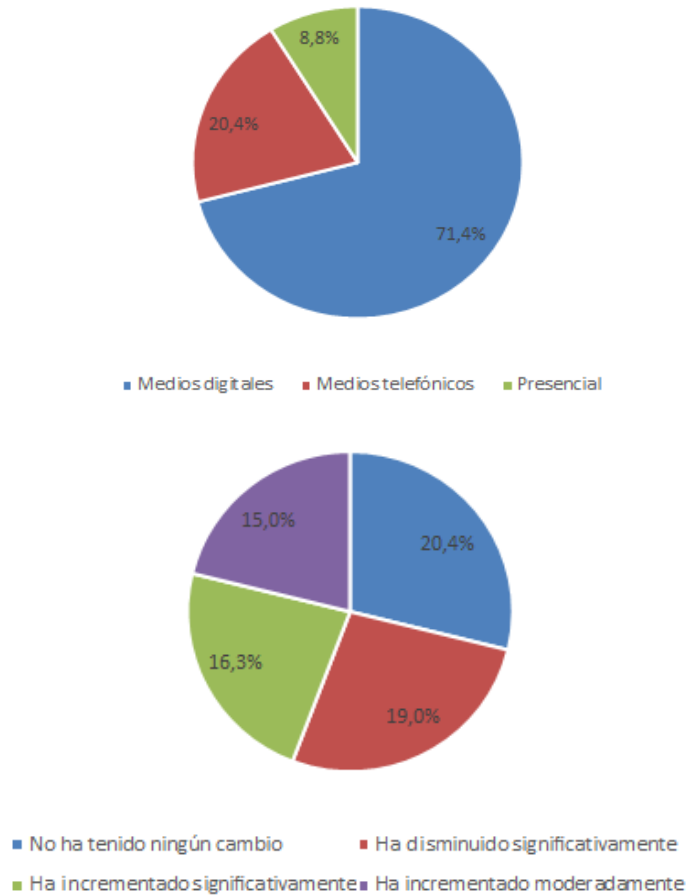
**Figura 4.** Rango de edades de los encuestados.



### Cambio de consumo

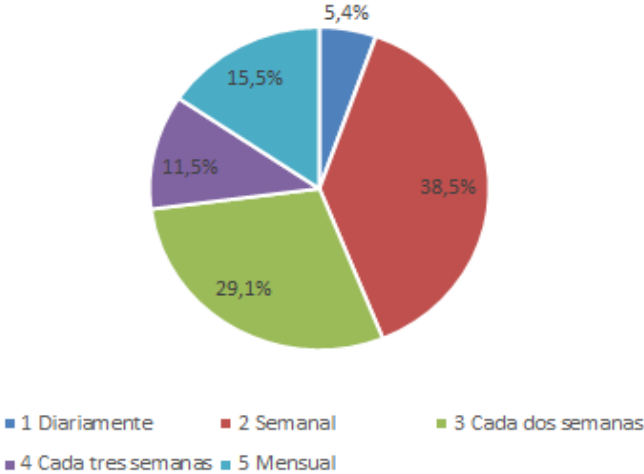
De acuerdo con la Figura 5, los principales medios de compra en pandemia fueron los medios digitales con el 71,4%, indicando que no ha habido cambio en cuanto al uso de este tipo de medios, mientras que los medios telefónicos disminuyeron significativamente en su uso.

**Figura 5.** Canal y frecuencia de comunicación más utilizada en pandemia.



Por su parte, en la Figura 6 se evidencia que la frecuencia de compra durante la pandemia fue en su mayoría de 2 veces por semana 38,5%, seguido de 3 veces cada dos semanas 29,1%.

**Figura 6.** Frecuencia de compra de productos durante pandemia.



### Discusión

Con la llegada del covid-19 al país, se pueden detectar algunos cambios significativos en la dinámica de gasto de los colombianos. Los métodos de comunicación, la frecuencia de compra, las categorías y fuentes de los bienes y/o servicios consumidos, las actividades en el hogar son cada vez más importantes y estos cambios se tienen en cuenta en los análisis pertinentes.

Ante la urgente necesidad de quedarse en casa y mantenerse saludable, las personas han encontrado alternativas en los canales de comunicación digital para mantenerse en contacto con familiares, amigos y colegas. Sin embargo, es importante señalar que, si bien estas herramientas se han vuelto esenciales en la vida de las personas, la comunicación con familiares y amigos se ha visto algo afectada.

La pandemia del covid-19 ha afectado los ingresos de los hogares y durante muchas semanas no se contó con ingresos suficientes para acudir al mercado, lo que se traduce en un aumento de la frecuencia de compras de la canasta básica del hogar, optando por hacerlo cada semana. También es parte de la cultura colombiana que le gusta

comprar seguido, pero en pequeñas cantidades. En cuanto a la del mercado, se incrementaron significativamente las compras de productos relacionados con alimentos frescos (frutas y verduras), higiene personal y limpieza.

Esto se debe a que los consumidores están preocupados por su salud y la de sus familias. Además, la gente ha aumentado su elección de marcas locales o nacionales, lo que puede ayudar a impulsar la economía del país y mantener el mercado laboral. Después de todo, es claro que los efectos de la crisis sanitaria del covid-19 han cambiado el estilo de vida de las personas a tal punto que también ha convertido su hogar en un lugar de encuentro para todo tipo de actividades, desde llevar la oficina, hasta realizar actividades físicas y de recreación.

## **Conclusiones**

A partir de la investigación realizada, analizando la estrategia de comercio electrónico de Falabella Retail y los cambios en el consumo en Colombia durante la pandemia del covid-19, fue posible identificar varias tácticas que ha desarrollado el formato para mantener la confianza y responder a las necesidades de los consumidores.

El desarrollo del comercio electrónico brindó muchas comodidades a las personas. Los individuos pudieron obtener sus productos más económicos, el E-commerce se convirtió en una parte importante de la vida diaria de los consumidores. Es así como Falabella-Retail, empresa líder en tecnología y servicios basados en la cadena de suministro, dentro de sus estrategias creó su propia infraestructura de cumplimiento a nivel nacional y su red de entrega oportuna.

Falabella-Retail, durante la pandemia del covid-19 analizó sus estrategias, entre ellas, creó una temporada de descuentos sin precedentes en las categorías de moda femenina, masculina e infantil. Esto impulsó las compras de los consumidores, convirtiéndose en una categoría en líder de ventas. Por ello, fue tan importante tener una

buena táctica del uso del comercio electrónico, puesto que el E-commerce no se diferencia de una campaña de marketing digital de comercialización en la que promociona su producto para aumentar las ventas, este va más allá del simple mercadeo que incluye cada parte de un producto y es vital para atraer clientes nuevos y recurrentes y aumentar la demanda. La importancia de planificar e implementar una variedad de estrategias de comercialización para generar audiencia, ayudó a aumentar su presencia en las redes sociales.

Por otro lado, la introducción de telefonía de datos y facturas digitales fue la mejor oportunidad para que 98 clientes compraran en una tienda física. Los eventos propios de Falabella y del sector comercial en general durante la pandemia del covid-19, como Cyberdays, Blackfriday, Trasnochón y Early Morning, estas fueron estrategias claves para activar las ventas en los canales online, ya que los compradores pudieron obtener los mejores precios. Por supuesto, las tarjetas CMR (Tarjeta de crédito, Falabella), siendo atractivas para el consumidor por las ventajas que se ofrecían.

Finalmente se concluye, que para Falabella Retail, lo más importante fue tener una estrategia clara para el cliente. ¿En qué mercados estaba realmente centrando su servicio? Por esta razón, se pensó en un enfoque estratégico que buscó unificar todos los puntos de contacto de una empresa para proporcionar una experiencia interconectada a clientes, empleados proveedores, valorando la experiencia del comprador sobre el producto, aumentando su participación de mercado general en lugar de pensar en canales aislados.

Hoy en día, los clientes son cada vez más independientes del canal y los comercios tradicionales enfrentarán el riesgo de perder frente a los jugadores puros del comercio electrónico, muchos de los cuales ahora están avanzando para desarrollar su presencia fuera de línea a través de puntos de venta tradicionales, su objetivo estuvo en mejorar la experiencia del usuario, aumentar la participación del cliente, análisis y desarrollo de productos utilizando las tendencias tecnoló-



gicas y optimizando continuamente el enfoque, logrando el éxito a largo plazo en el competitivo panorama del comercio electrónico.

## Referencias Bibliográficas

Accenture. (2020). How COVID-19 will permanently change consumer behavior.

Accenture. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-134/Accenture-COVID19-Consumer-Behaviour-Survey-Research-PoV.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-134/Accenture-COVID19-Consumer-Behaviour-Survey-Research-PoV.pdf)  
Recuperado de:

Aguirre, A. (2013). *Grandes tiendas y supermercados revelan cuáles son las marcas a las que ponen sus fichas*. <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/08/869356/grandes-tiendas-y-supermercados-revelan-cuales-son-las-marcas-a-las-que-ponen-sus-fichas>

Akter, N. y Hossain, M. I. (2014). How attractive is the online retailing industry for a market leader: a study on amazon? *Journal of Marketing*, 15 (junio). 31-44. [https://www.researchgate.net/publication/318760990\\_How\\_Attractive\\_is\\_the\\_Online\\_Retailing\\_Industry\\_for\\_a\\_Market\\_Leader\\_A\\_Study\\_on\\_Amazon](https://www.researchgate.net/publication/318760990_How_Attractive_is_the_Online_Retailing_Industry_for_a_Market_Leader_A_Study_on_Amazon)

Alderete, M. (2019). Electronic commerce contribution to the SME performance in manufacturing firms: A structural equation model. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1- 24. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1922>

América Retail. (2016). *Tiendas por Departamento apuestan por las marcas propias*. <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/tiendas-por-departamento-apuestan-por-las-marcas-propias/#:~:text=En 1990%2C>

América Retail. (2019). *Supply Chain: El músculo logístico de Falabella, 30 almacenes para más de un millón de metros cuadrados*. <https://>

[www.america-retail.com/supply-chain/supply-chain-el-musculo-logistico-de-falabella-30-almacenes-para-mas-de-un-millon-de-metros-cuadrados/](http://www.america-retail.com/supply-chain/supply-chain-el-musculo-logistico-de-falabella-30-almacenes-para-mas-de-un-millon-de-metros-cuadrados/)

Amézquita, L. y Patiño, A. (2013). Estudio económico del sector retail en Colombia. *Superintendencia de Industria y Comercio*, 53(9), 1689–1699

Arenas, L. (2018). *Cómo está el panorama del consumidor colombiano*. <https://revistapym.com.co/consumidor/panorama-del-consumidor-colombiano>

Baldwin, R. y Mauro, B. di. (2020). Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever It Takes. In *Ewi-Vlaanderen.Be*. <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes>

Banco de la República. (3 de noviembre de 2020) *Informe de Política Monetaria a octubre de 2020*. <https://www.banrep.gov.co/es/informe-politica-monetaria-octubre-2020#:~:text=El%20pron%C3%B3stico%20de%20la%20inflaci%C3%B3n,%20cerca%20de%20la%20meta.>

BBC. (2020). *Por qué tanta gente compra desesperadamente papel de baño ante la pandemia del covid-19*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51893598>

BBVA Research. (2016). *Sector Retail*. 9(2), 10. <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>

BBVA Research. (2019). *Perfilamiento del consumidor colombiano*. BBVA Research, 1–72.

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/colombia-perfilamiento-del-consumidor-colombiano/#:~:text=Se%20hizo%20un%20perfilamiento%20del,adquisitiva%20y%20h%C3%Albitos%20de%20consumo.>

- BBVA Research. (2020). Colombia llegará a los 32 millones de usuarios de Internet en 2020. <https://www.bbva.com/es/co/colombia-llegara-a-los-32-millones-de-usuarios-de-internet-en-2020/>
- Beck, M., y Behar Villegas, E. (2015). Ecommerce in Colombia: exploding opportunities?
- Revista Civilizar de Empresa y Economía, 6(11), 9. <https://doi.org/10.22518/2462909x.553>
- Benavides, A. (2020). Consumo: lo que cambió con el coronavirus. <https://forbes.co/2020/05/15/actualidad/consumo-lo-que-cambio-con-el-coronavirus/>
- Berman, B., Evans, J. R., y Chatterjee, P. (2018). *Retail management: A Strategic Approach*. 1995: Prentice Hall. Pearson Education.
- Berman, J. (2020). New study looks at impact of covid-19 on retail supply chains. *Modern Materials Handling*.
- Bhargava, S., Buzzell, C., Charm, T., Das, R., Fradin, M., Grimmelt, A., Mandel, J., Robinson, K., Pflumm, S., y Seid, C. (2020). A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19. *McKinsey y Company*, 1–15. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>
- BlackSip. (2019a). Blackindex: El Reporte Del E-commerce En Colombia 2019. BlackSip, 64. [https://content.blacksip.com/blackindex-reporte-del-E-commerce-en-colombia-2019?utm\\_term=%2Becommerce%2Bcolombiautm\\_medium=ppcyutm\\_campaign=responssys\\_col\\_cpc\\_ao\\_semyutm\\_source=adwordsyhsa\\_net=adwordsyhsa\\_ad=375327042676yhsa\\_mt=byhsa\\_acc=7893706222\\_yhsa](https://content.blacksip.com/blackindex-reporte-del-E-commerce-en-colombia-2019?utm_term=%2Becommerce%2Bcolombiautm_medium=ppcyutm_campaign=responssys_col_cpc_ao_semyutm_source=adwordsyhsa_net=adwordsyhsa_ad=375327042676yhsa_mt=byhsa_acc=7893706222_yhsa)
- BlackSip. (2019b). Pasado, presente y futuro del consumo en línea en Colombia en 2019. <https://content.blacksip.com/comercio-electronico-en-colombia-2019>

- BlackSip. (2019c). Reporte de industria: El E-commerce en Colombia 2018/2019. BlackSip. BlackSip. (2020). Reporte de Industria: El E-commerce en Colombia 2020. 1–69.
- Botti, S., y McGill, A. L. (2011). The locus of choice: Personal causality and satisfaction with hedonic and utilitarian decisions. *Journal of Consumer Research*, 37(6), 1065–1075. <https://doi.org/10.1086/656570>
- Burt, S., y Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 275–286. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00062-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00062-0)
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2020). *Qué es la CCCE?* <https://www.ccce.org.co/ccce/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). Reporte de tendencias para la innovación 2018. 39.
- Choshin, M., y Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of E-commerce in small- and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67–74. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.026>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cristóbal Fransi, E. (2006). El merchandising en el establecimiento virtual: una aproximación al diseño y la usabilidad. *Esic Market*, 139–188. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/50/114>
- Cusi, L. W., y Yana, M. (2017). El Síndrome Del Fomo Y Los Desempeños Académicos En La Facultad De Ciencias De La Educación De La Universidad Nacional Del Altiplano. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado*, 6(3), 280–286. <https://doi.org/10.26788/riepg.2017.51>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia [DANE]. (2006). *Glosario de Términos Grandes Almacenes e Hipermercados Minoristas*. 01. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio\\_servicios/almacenes/glosario.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_servicios/almacenes/glosario.pdf)
- De La Torre, C., y De La Torre, M. (2017). *E.Comerce. Seo Y Sem. SCProgress*. <https://www.scprogress.com/NOTICIAS/E-comerce9-20170918.pdf>
- De los Reyes, J., y Salazar, E. (2017). El discount y sus efectos en la economía de mercado. *Liderazgo Estratégico* 7 (1) 13. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3257>
- Deloitte. (2020a). *Impact of the COVID-19 crisis on short- and consumer behavior*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Impact of the COVID-19 crisis on consumer behavior.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Impact%20of%20the%20COVID-19%20crisis%20on%20consumer%20behavior.pdf)
- Deloitte. (2020b). *Las potencias globales del comercio minorista*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/consumer-business/articles/potencias-globales-comercio-minorista-2020.html>
- Dholakia, R., y Kshetri, N. (2004). Factors Impacting the Adoption of the Internet among SMEs. *Small Business Economics*, 23, 3076–3080. [https://doi.org/10.3168/jds.S0022-0302\(85\)81206-6](https://doi.org/10.3168/jds.S0022-0302(85)81206-6)
- Diario ABC. (20 de marzo de 2020). *El coronavirus, comparado con las pandemias más letales de la historia*. [https://www.abc.es/sociedad/abci-coronavirus-no-lejos-peor-epidemias-mas-letales-historia-202003201350\\_noticia.html](https://www.abc.es/sociedad/abci-coronavirus-no-lejos-peor-epidemias-mas-letales-historia-202003201350_noticia.html)
- Dinero (12 de diciembre de 2018). *El buen momento de las marcas propias en Colombia*. <https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/ventas-de-marcas-propias-van-al-alza-en-colombia/265300/>

- Dinero (28 de julio de 2020a). *Coronavirus: así se comporta el consumo de los colombianos*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/que-como-y-donde-consumen-los-colombianos-en-pandemia/293223>
- Dinero. (2 de septiembre de 2020b). *Retail en Colombia crecía a un ritmo de 8% antes de la covid-19*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/crecimiento-del-retail-en-colombia-antes-de-la-emergencia-sanitaria/297834>
- Eduard, C. F., y Frederic, M. V. (2011). *La gestión del supermercado virtual: Tipificación del comportamiento del cliente online*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(1), 93–112. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60046-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60046-X)
- El Tiempo. (20 de mayo de 2020a). *6 de cada 10 colombianos se pasan del efectivo a pagos electrónicos*. <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cuarentena-en-colombia-por-que-el-uso-del-dinero-en-efectivo-sucumbe-ante-el-covid-19-497608>
- El Tiempo. (11 de mayo de 2020b). *Afectaciones del coronavirus a hábitos económicos de los colombianos*. <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/coronavirus-asi-es-el-consumo-de-colombianos-en-cuarentena-494088>
- El Tiempo. (28 de mayo de 2020c). *“E-commerce”, un sector que gracias a la coyuntura no para de crecer*. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/E-commerce-un-sector-que-gracias-a-la-coyuntura-no-para-de-crecer-499678>
- El Tiempo. (14 de agosto de 2020d). *Economía colombiana se desplomó 15,7% por cuenta de la pandemia*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/economia-de-colombia-se-desplomo-por-la-pandemia-de-coronavirus-529352>
- El Tiempo. (10 de junio de 2020e). *Ordenan a Falabella cumplirles a sus clientes con entrega de compras*. <https://www.eltiempo.com>

- com/economia/empresas/falabella-a-punto-de-ser-sancionada-por-incumplimiento-en-ventas-por-internet-noticias-colombia-505318#:~:text=tus
- EmprendePyme. (2020). Procesos logísticos de un tienda online. <https://sell.emprendepyme.net/procesos-logisticos-de-una-tienda-online.html>
- Eshopworld. (2019). Global Ecommerce Market Ranking 2019. November 2018, 1–19. [https://www.worldretailcongress.com/media/Global\\_ecommerce\\_Market\\_Ranking\\_2019\\_001.pdf](https://www.worldretailcongress.com/media/Global_ecommerce_Market_Ranking_2019_001.pdf)
- Euromonitor International. (2020). *The impact of coronavirus on megatrends*. 3(June), 85–90. <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/>
- Falabella. (2020a). *Cómo comprar en Falabella.com*. <https://www.falabella.com/falabella-cl/static/staticContent1.jsp?active=Oyid=cat30014>
- Falabella. (2020b). *Cómo funciona el despacho a domicilio*. <https://www.falabella.com.co/falabella-co/static/staticContent1.jsp?active=4yid=cat111299>
- Falabella. (2020c). *Marketplace*. [https://www.falabella.com/falabella-cl/page/Vende-en-¿Falabella.com?mkid=LA\\_VIVER\\_1000002626ystaticPageId=42100010](https://www.falabella.com/falabella-cl/page/Vende-en-¿Falabella.com?mkid=LA_VIVER_1000002626ystaticPageId=42100010)
- Falabella Retail. (2016). *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Falabella Retail. (2018). *Reporte Sostenibilidad 2018*.
- Falabella Retail. (2019). *Reporte sostenibilidad 2019*. <https://falabella-retail.falabella.com/reportes-sostenibilidad/>
- Falabella S.A. (2019). *Memoria Anual 2019* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Federación Nacional de Comerciantes de Colombia [Fenalco]. (2017).

*Informe Económico y de Gestión Grandes Superficies y Almacenes de Cadena* | Fenalco Presidencia Nacional. Recuperado de <https://www.fenalco.com.co/informe-de-gestión/informe-económico-y-de-gestión-grandes-superficies-y-almacenes-de-cadena>

Forbes. (2020). ¿Cómo ha cambiado la realidad del retail y consumo masivo en tiempos de contingencia mundial? <https://forbes.co/2020/07/03/negocios/como-ha-cambiado-la-realidad-del-retail-y-consumo-masivo-en-tiempos-de-contingencia-mundial/>

Frasquet, M., Mollá, A., y Ruiz, M. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 101–120. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70207-3](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70207-3)

Fundación Orange. (2016). La transformación digital en el sector retail. *Fundación Orange*, 59. [http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_retail.pdf](http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf)

Gálvez, E., Riascos, S., y Fred, C. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(36), 355–364. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21232399004>

García, C. (2020). *La economía colombiana resistirá el choque de la pandemia*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/co/la-economia-colombiana-resistira-el-choque-de-la-pandemia/>

Garrigós y Llopis. (2020). *Marketing, Ventas y Marca en la crisis del Coronavirus*. 1–53. <https://www.glrpartners.com/marketing-ventas-y-marca-en-la-crisis-del-coronavirus/>

González, J. (2020). *Día sin IVA pone a prueba a los canales digitales y físicos de los retailers del país*. <https://www.larepublica.co/espe>



ciales/primer-dia-sin-iva/dia-sin-iva-pone-a-prueba-a-los-canales-digital-y-fisico-de-los-retailers-del-pais-3020231

Granda Revilla, G., y Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., y Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

Grupo Falabella. (2020a). Falabella. <https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx>

Grupo Falabella. (2020b). Resultados Primer Trimestre 2020.29.

<https://www.ecopetrol.com.co/>

Grupo Falabella. (2020c). Resultados tercer trimestre 2020. 27. [http://q4live.s22.clientfiles.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/351912490/files/doc\\_financials/quarter\\_spanish/2020/Falabella-Earnings-Release-3Q-2020-SPA.pdf](http://q4live.s22.clientfiles.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/351912490/files/doc_financials/quarter_spanish/2020/Falabella-Earnings-Release-3Q-2020-SPA.pdf)

Guevara, L. (2019). Seis de cada 10 hogares del país tienen mascota según Brandstrat. <https://www.larepublica.co/consumo/seis-de-cada-10-hogares-del-pais-tienen-mascota-segun-brandstrat-2829114>

Herrera, C., Samper, J., y Charry, A. (2013). ¿Qué tan colombiano compramos los colombianos? *Propaís*, 110. <http://www.yocomprocolombiano.com/wp-content/uploads/2014/03/libro-propais-2013.pdf>

International Monetary Fund. (2020). Global Financial Stability Report: Markets in the Time of COVID-19. In *Imf*. <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2020/04/14/global-financial-stability-report-april-2020>

Ki, C. W., Cuevas, L. M., Chong, S. M., y Lim, H. (2020). Influencer marketing: Social media influencers as human brands attaching

- to followers and yielding positive marketing results by fulfilling needs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(April), 102133. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102133>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- KPMG. (2020). *Principales tendencias en la industria de Retail y CPG*. 1–24. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2020/04/paper-principales-tendencias-en-la-industria-de-retail-y-cpg.pdf>
- KPMG International. (2020). *Global retail trends 2020 COVID-19 accelerates the trends that matter most*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/05/global-retail-trends-2020.pdf>
- Kurnia, S., Choudrie, J., Mahbubur, R., y Alzougool, B. (2015). *E-commerce technology adoption: A Malaysian grocery SME retail sector study*. *Journal of Business Research*, 68, 1906–1918. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.12.010
- La Opinión. (2019). *Los grandes secretos de Costco para vender más que los demás*. Recuperado de [https://laopinion.com/2019/11/01/los-grandes-secretos-de-costco-para-vender-mas-que-los-demas/#::~:tex-t=La estrategia de la mayoría, rostizado a solo %245 dólares](https://laopinion.com/2019/11/01/los-grandes-secretos-de-costco-para-vender-mas-que-los-demas/#::~:tex-t=La%20estrategia%20de%20la%20mayoria%20rostizado%20a%20solo%20245%20dolares).
- Laudon, K. C., y Traver, C. G. (2009). *E-commerce Negocios, tecnología, sociedad*. Pearson Education.
- Laudon, K. C., y Traver, C. G. (2016). *E-commerce 2016: Business, Technology, Society*. Boston: Pearson Education
- Levy, M., y Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management*. New York, NY McGraw-Hill
- Linqia. (2019). *The State of Influencer Marketing*. Recuperado de <https://linqia.com/wp-content/uploads/2019/04/Linqia-State-of-Influencer-Marketing-2019-Report.pdf>

- Lorduy, J. (26 de agosto de 2019). *Tiendas de barrio, el canal tradicional que se sigue reinventando*. La República. <https://www.larepublica.co/consumo/tiendas-de-barrio-el-canal-tradicional-que-se-sigue-reinventando-2899909>
- Medina, J. (2019). *Falabella le apuesta al crecimiento del eCommerce en Colombia*. <https://marketing4ecommerce.co/falabella-le-apuesta-al-ecommerce-crecimiento-del-ecommerce-en-colombia/>
- Mejía, L. (2020). Choque dual y posibles efectos sobre la economía colombiana. Bogotá: Fedesarrollo, <http://dams.fedesarrollo.org.co/tendenciaeconomica/publicaciones/204/>
- Milenium. (2020). *Términos más usados en Internet*. <https://www.informaticamilenium.com.mx/es/temas.html>
- Molla, A., y Licker, P. S. (2005). eCommerce adoption in developing countries a model and instrument. *Information y Management*. (42), 877-899. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.002>
- Neira, L. (2020). *Cientes de pagos sin contacto en Colombia aumentaron 19% a raíz de la pandemia*. <https://www.larepublica.co/finanzas/clientes-de-pagos-sin-contacto-en-colombia-aumentaron-19-a-raiz-de-la-pandemia-2999565>
- Neuromedia. (2020). *El nuevo perfil del consumidor en Colombia*. <https://www.neuromedia.com.co/noticias/nuevo-perfil-del-consumidor-colombia/>
- Nielsen. (2015). *6 tendencias del retail en América Latina*. Nielsen, 10. <http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/latam/docs/reports/2016/Report6TendenciasdelRetailenLatinoamerica.pdf>
- Nielsen. (2018). *Connected Commerce 2018*. November. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report-1.pdf>

- Nielsen. (2020). COVID-19: Impacto en el consumo masivo. <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2020/07/17193839/Informe-Nielsen-Covid.pdf>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2015a). Historia de los pioneros del eCommerce en Colombia. <https://www.observatorioecommerce.com.co/historia-de-los-pioneros-del-ecommerce-en-colombia-parte-1-charla-con-andres-soler/>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2015b). Historia de los pioneros del eCommerce en Colombia – Parte 3. <https://www.observatorioecommerce.com.co/historia-de-los-pioneros-del-ecommerce-en-colombia-parte-3-charla-con-julio-mario-camacho/>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2016). Los retos logísticos del eCommerce transfronterizo. <https://www.observatorioecommerce.com.co/los-retos-logisticos-del-ecommerce-transfronterizo/>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2018). Transacciones Digitales Colombia: eCommerce y amp; Recaudo 2016/ 2017. <https://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2018/04/4to-estudio-de-transacciones-digitales-en-colombia-2016-2017-1.pdf>
- Observatorio eCommerce Colombia. (2019). Medición de Indicadores de consumo del Observatorio eCommerce. 57. [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-98220\\_Inf\\_eCommerce.pdf%0Ahttps://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2019/03/estudio-consumo-ecommerce-colombia-observatorio-2019.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-98220_Inf_eCommerce.pdf%0Ahttps://www.observatorioecommerce.com.co/wp-content/uploads/2019/03/estudio-consumo-ecommerce-colombia-observatorio-2019.pdf)
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2010). ¿Qué es una pandemia? Recuperado de: [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/es/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2019). Panorama del comercio electrónico políticas, tendencias y modelos de negocio. Asociación Mexicana de Internet, 1–129. <https://doi.org/10.1787/23561431>

- Osores, M. (2020). *Innovación: pandemia promueve el crecimiento de pagos sin contacto en América Latina*. <https://www.america-retail.com/innovacion/innovacion-pandemia-promueve-el-crecimiento-de-pagos-sin-contacto-en-america-latina/>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., y Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116(May), 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Parrado, F., y Mendivelso, M. (2015). Descripción de hábitos compra y endeudamiento en una muestra de consumidores del área metropolitana de Pereira. *Revista Guillermo de Ockham*, 13(2), 107. <https://doi.org/10.21500/22563202.2068>
- Payán, C. (2013). Las marcas propias en Colombia. *La Propiedad Inmaterial*, 17. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/propin/article/view/3584/3801>
- Peña, P. (2013). *¿Cómo funciona internet? ONG Derechos Digitales*. <https://www.derechosdigitales.org/wp-content/uploads/Como-funciona-internet-ebook.pdf>
- Petzold, H. (2019). Volver a lo básico: cinco tendencias del comercio minorista y cuatro modelos de negocios. *Debates Iesa*, 24(1), 14–16.
- Porras Velásquez, N. (2012). La realidad organizacional: Desde la perspectiva psicosocial. *Revista Iberoamericana de psicología*. 10(1)93-101 <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.%x>
- Portafolio (4 de julio de 2019). *La estrategia del éxito de Amazon en sus primeros 25 años*. <https://www.portafolio.co/internacional/las-claves-del-exito-de-amazon-en-sus-primeros-25-anos-531238>
- Portafolio. (17 de febrero de 2020a). *Colombia, único en la región con efectivo como principal medio de pago*. <https://www.portafolio.co/economia/colombia-unico-en-la-region-con-efectivo-como-principal-medio-de-pago-538193>

- Portafolio (16 de agosto de 2020b). Los retos del sector “retail” en tiempos de pandemia.://www.portafolio.co/economia/los-retos-del-sector-retail-en-tiempos-de-pandemia- 543703
- Portafolio. (21 de julio de 2020c). Pagos con tarjetas se dispararon durante la pandemia. <https://www.portafolio.co/economia/pagos-con-tarjetas-se-dispararon-durante-la-pandemia- 542883>
- Portafolio (15 de junio de 2020e). Teletrabajo y trabajo en casa ¿cuál es la diferencia? <https://www.portafolio.co/economia/empleo/teletrabajo-y-trabajo-en-casa-cual-es-la-diferencia-541759>
- Procolombia. (2020). Coronavirus y su impacto en la economía colombiana. <https://procolombia.co/noticias/covid-19/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana>
- PWC. (2019). Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio. <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>
- Quintanilla, I. (2010). La psicología económica y del consumidor en la sociedad de la complejidad y la incertidumbre. *Informació Psicológica*, 100, 115–128. <https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/106>
- Reina, M., y Zuleta, L. A. (2003). El nuevo comercio minorista en Colombia. Fedesarrollo. <http://hdl.handle.net/11445/1909>
- Roggeveen, A. L., y Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 Pandemic May Change the World of Retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169–171. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.04.002>
- Sánchez, M., y De la Garza, M. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, (23) 23-66. <http://ezproxy.upaep.mx:2393/ContentServer.asp?T=PyP=ANyK=132310869yS=Ry->

D=asnyEbscoContent=dGJyMMTo50Sepq84y9fwOLCmr-1Gep7dSs6%2B4S66WxWXSyContentCustomer=dGJyMPGtsV-Gvqq5IuePfgex43zx

- Sebora, T. C., Lee, S. M., y Sukasame, N. (2009). Critical success factors for E-commerce entrepreneurship: An empirical study of Thailand. *Small Business Economics*, 32(3), 303– 316. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9091-9>
- Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Silva, H. (2008). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 61(2), 4518–4526.
- Silva, H. (2011). Comportamiento de las superficies retail en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 30(1657), 10–20.
- Solomon, M. R. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson. Recuperado de: <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/10/Comportamiento-del-consumidor-7ed-Michael-R.-Solomon.pdf>
- Solórzano, L. (2020). *Los productos que más se compran en MercadoLibre en la época del coronavirus*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/los-productos-que-mas-se-compran-en-mercadolibre-en-la-epoca-del-coronavirus-3026557>
- Stanciu, S., Sapira, V., Radu, R. I., Bratoveanu, B. D., y FLOREA, A. M. (2020). Consumer Behavior in Crisis Situations. Research on the Effects of COVID - 19 in Romania. *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, May. Recuperado de: <https://doi.org/10.35219/eai1584040975>

- Strategyy. (2020). How retailers can manage and recover from COVID-19. Strategy Part of the PwC Network 1-12. <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/implications-of-covid-19/how-retailers-manage-and-recover-from-covid-19.pdf>
- The Chartered Institute of Marketing. (2020). Marketing Expert Glossary. <https://marketingexpert.cim.co.uk/glossary/>
- Valbuena, S. (2020). “Día Sin IVA”: colombianos prefieren invertir en tecnología por el teletrabajo. <https://www.rcnradio.com/economia/dia-sin-iva-colombianos-prefieren-invertir-en-tecnologia-por-el-teletrabajo>
- Vanguardia. (2020). Los consumidores de la región de América Latina todavía prefieren pagar en tiendas físicas. <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/los-consumidores-de-la-region-de-america-latina-todavia-prefieren-pagar-en-tiendas-fisicas-AN2861103>
- Vargas, G., y Rodríguez, C. M. (2016). Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México. *Economía Informa*, 400, 3-23. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.002>
- Vargas, L. (2019). Falabella creció a buen ritmo en Colombia durante 2018. <https://www.mallyretail.com/actualidad/mall-y-retail-boletin-266-noticia-2>
- Vector ITC. (2017). Retail Tech, Transformando la experiencia de compra. 2018. <https://softtek.eu/wp-content/uploads/2019/11/Retail-Tech-Vector-ITC.pdf>
- Venegas, A. (2019). El número de pasarelas de pago en línea en Colombia ha crecido 53,9%. <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-numero-de-pasarelas-de-pago-en-linea-en-colombia-ha-crecido-539-2828821>
- We Are Social y Hootsuite. (2019). Digital 2019: Essential Insights Into How People Around The World Use The Internet, Mobile Devi-



ces, Social Media, and E-commerce. *We Are Social y Hootsuite*, 76. <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019%0D>

Yamakawa, P., y Serida, J. (2002). Adopción e implementación del comercio electrónico por empresas medianas en el Perú. *Cuadernos de Difusión* 7(13),109–125. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9hy&AN=21760922&lang=es&site=e-host-live>



# **EFFECTOS FINANCIEROS DEL COVID-19 EN LAS MIPYMES DEL SECTOR HOTELERO: CASO DE ESTUDIO DE UN HOTEL DE SANTIAGO DE CALI**

*Financial effects of covid-19 on SMEs in the hotel sector: case study of a hotel in Santiago de Cali*

## **Andrea Hurtado Ayala**

Filiación Institucional: Pontificia Universidad Javeriana Cali

© <https://orcid.org/0000-0002-8316-4566>

✉ [andrea.hurtado.ayala@javerianacali.edu.co](mailto:andrea.hurtado.ayala@javerianacali.edu.co)

## **Jose Luis Duque Ceballos**

Filiación Institucional: Pontificia Universidad Javeriana Cali

© <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

✉ [jose.duque@javerianacali.edu.co](mailto:jose.duque@javerianacali.edu.co)

## **Pablo César Rodríguez Rivera**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0001-8763-0512>

✉ [prodriguez@admon.uniajc.edu.co](mailto:prodriguez@admon.uniajc.edu.co)

## **Resumen**

La pandemia por covid-19 es uno de los acontecimientos más impactantes del siglo XXI, ha sido una crisis sanitaria que derivó en una crisis económica y social que se extendió por todo el mundo. Su impac-

### *Cita este capítulo*

Hurtado Ayala, A; Duque Ceballos, J.L; Rodríguez Rivera, P.C. (2023). Efectos financieros del covid-19 en las mipymes del sector hotelero: caso de estudio de un hotel de Santiago de Cali. En: *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Duque Ceballos, J. L; Giraldo Patiño, C. L; Hurtado Ayala, A. (Editores científicos) (pp. 171-201). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

to ocasionó una recesión económica sin precedentes en los últimos años, dejando expuestas a diferentes sectores económicos dedicados a actividades diferentes a la producción de bienes o servicios considerados de primera necesidad. Uno de estos sectores fue el de hotelería y turismo que tuvo que cerrar sus operaciones en Colombia por casi seis meses durante el año 2020. En este capítulo se pretende analizar los efectos financieros de la pandemia en el sector hotelero, mediante el desarrollo de un estudio de caso en la ciudad de Cali. Para su desarrollo se parte de un enfoque de investigación mixto, integrando la información cualitativa obtenida de una entrevista con el gerente de la empresa, con la información cuantitativa del diagnóstico a los estados financieros del hotel para el periodo 2019-2020. El desarrollo del estudio permitió determinar cómo la empresa vio disminuido sus ingresos, obteniendo pérdidas durante el ejercicio del año 2019, impactando su nivel de endeudamiento y la rentabilidad de sus accionistas.

**Palabras clave:** covid-19, análisis financiero, rentabilidad, endeudamiento.

## **Abstract**

The covid-19 pandemic is one of the most important events of the 21st century, it has been a health crisis that led to an economic and social crisis that spread throughout the world. Its impact caused an unprecedented economic recession in recent years, leaving exposed to different economic sectors dedicated to activities other than the production of goods or services considered essential. One of these sectors was the hotel and tourism sector, which had to close its operations in Colombia for almost 6 months during the year 2020. This chapter aims to analyze the financial effects of the pandemic in the hotel sector, through the development of a study case in the city of Cali. For its development, it is based on a mixed research approach, integrating the qualitative information obtained from an interview with the company manager, with the quantitative information of the diagnosis to the hotel's financial statements for the period 2019-2020.

The development of the study made it possible to determine how the company saw its income decrease, obtaining losses during the year 2019, impacting its level of indebtedness and the profitability of its shareholders.

**Keywords:** financial analysis, profitability, indebtedness.

## **Introducción**

El sector hotelaría y turismo en Colombia es uno de los dinamizadores de la economía del país al ser una actividad económica que viene en crecimiento durante los últimos 15 años. Este sector es un importante captador de inversión extranjera directa, generador de un gran porcentaje de empleos directos e indirectos y su mayor cantidad de empresas se encuentra categorizadas entre microempresas y pymes. Sin embargo, este sector no se vio ajeno al impacto generado por el covid-19 que ocasionó una crisis económica a nivel global ante la parálisis en buena parte de la actividad económica mundial.

Colombia, al igual que otros países adoptó un plan de contingencia donde se plantearon alternativas para mitigar algunos efectos de la pandemia, entre ellos, algunos alivios y apoyos para el sector empresarial. Cabe resaltar que el sector hotelero sufrió mayores restricciones de movilidad con respecto a otros sectores económicos, generándose cancelación de reservas previas y cierre total de sus operaciones debido al cierre de fronteras y al confinamiento durante las cuarentenas. Como consecuencia de esto, los hoteles se vieron obligados a reducir el personal contratado, y adoptar medidas para responder a sus obligaciones mientras no percibían ningún tipo de ingresos.

Por lo tanto, con el fin de conocer el impacto financiero que tuvo el covid-19 en el sector hotelero en Colombia, este estudio pretende analizar dichos efectos mediante un estudio de caso de una empresa del sector ubicada en la ciudad de Cali, categorizada como microempresa, analizando su situación financiera durante la pandemia a través de una entrevista realizada a su gerente general que se complemen-

ta con un diagnóstico financiero elaborado a partir de la información de sus estados financieros de los años 2019-2020. Los resultados permitieron conocer las dificultades enfrentadas por esta empresa, y la situación financiera en la que terminó el año 2020, encontrando efectos principales en el nivel de endeudamiento y rentabilidad, y evidenciando oportunidades de mejora para la gestión operativa y financiera de la empresa.

Este capítulo se divide en cinco apartados: 1) Marco teórico donde se plantea una revisión de literatura sobre el impacto de la pandemia a nivel mundial y nacional, así como en el sector hotelero. 2) Descripción de la metodología empleada. 3), Resultados del diagnóstico financiero, 4) Discusión sobre los resultados financieros de la empresa caso de estudio, 5) Conclusiones.

## **Marco Teórico**

A continuación, se abordarán tres temas cruciales relacionados con el impacto del covid-19 en la actividad económica mundial y específicamente en el sector hotelero colombiano. En primer lugar, se examinará en detalle cómo la pandemia ha afectado la economía global, con énfasis en las repercusiones en los mercados financieros y las medidas adoptadas por los gobiernos para contrarrestar estos efectos. Seguidamente, se analizará el impacto específico del covid-19 en el sector hotelero de Colombia, destacando las pérdidas sufridas y los desafíos enfrentados por esta industria clave. Finalmente, se presentará un caso de estudio centrado en una empresa del sector hotelero en Cali, proporcionando una visión detallada de cómo esta ciudad ha enfrentado los impactos directos de la pandemia en su industria turística.

### *Impacto del covid-19 en la actividad económica mundial*

Con respecto al surgimiento y evolución del covid-19, en diciembre 2019 fue identificado este nuevo coronavirus en Wuhan (China) y en el mes de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo cata-

logó como una pandemia que golpeó con fuerza a países de Europa y América. La crisis sanitaria no solo ocasionó gran cantidad de muertes en el mundo, sino que también ha golpeado fuertemente la actividad económica y la confianza del mercado (Liang y Yixiao, 2020).

La rapidez con que se contrajo la actividad económica no se compara con otros acontecimientos experimentados en el mundo. Los mercados se desplomaron a cifras que no se presentaban desde la crisis financiera global en el 2008. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó que la caída se catalogaba como la peor recesión desde la Gran Depresión, afectando a las economías, los países emergentes y en desarrollo (El Fondo Monetario Internacional [FMI] , 2020).

A partir de esta crisis se desplegaron medidas fiscales, monetarias y laborales a nivel mundial para hacer frente a la recesión económica producto de la pandemia (BBC News Mundo, 2020), se adoptaron medidas enfocadas en las empresas como la suspensión de pago de hipotecas, plazos para el pago de impuestos a pequeñas y medianas empresas, préstamos a las empresas para proteger el empleo, rebajas en las cotizaciones en seguridad social, financiamiento, entre otros.

Por su parte, en América Latina, los países expidieron medidas para disminuir los impuestos a nivel empresarial y personal, programas de asistencia y protección al empleo y la producción, reducción de las tasas de interés, congelamiento de pagos de deudas bancarias, programas de ingresos familiares de emergencia, entre otros (Americas Society Council of the Americas [AS/COA], 2020).

En Colombia, desde el mes de marzo de 2020 se anunciaron medidas de contingencia de orden laboral, tributarias y societarias de alivio económico con alternativas como programas de alivio y beneficios para personas y empresas, medidas de protección al empleo, fiscalización laboral, medidas transitorias de aportes sociales que implicaron no solo tomar la medida adecuada por parte de las empresas, sino también cumplir con los requisitos para poder ser adoptada.

Sin embargo, existía una mayor preocupación con respecto a cómo el covid-19 afectaría a las pymes, dado que estas representan el 90% del total de las empresas en todo el mundo convirtiéndolas en la columna vertebral de la economía mundial (Thorgren y Williams, 2020). Las pymes son las más amenazadas por la crisis del covid-19 dado que dependen en gran medida de la velocidad del dinero, por lo tanto, una caída en la demanda impide la entrada de efectivo a la empresa (Winarsih y Fuad, 2021; Lu et al., 2020).

Durante el periodo de confinamiento, las pymes enfrentaron obstáculos como la interrupción de la cadena de suministro, escasez de fondos internos para solventar los gastos operativos, el riesgo de quiebra y la escasez de estímulos u apoyo gubernamental (Lu et al., 2020, Cowling et al., 2020). El entorno financiero de las pymes tuvo rápido deterioro sobre todo en aquellas que carecen de liquidez y garantías para soportar la situación financiera dejándolas en grave riesgo de quiebra (Kaya, 2022).

### *El covid-19 y el sector hotelero en Colombia*

Según la *Organización de las Naciones Unidas [ONU]* (2020) el turismo constituye la tercera categoría de exportación en el mundo y para el año 2019 abarcó el 7% del comercio mundial. Antes de la pandemia, el turismo representaba el 10% del PIB mundial generando el 20% de los empleos (Buazà y Melgosa, 2020). Entre los sectores más afectados por la pandemia se encuentran el turismo, aerolíneas, hoteles y agencias de viaje. Con la aparición del covid-19, el turismo sufre un fuerte desplome cuantificado en una disminución de las llegadas internacionales entre el 60% y 80% (*Organización Mundial de la Salud [OMS]*, 2020). Según *WTTC* (2020) solo en Estados Unidos, cerca de 75 millones de empleos quedaron en riesgo inmediato en dichos sectores, con las fronteras cerradas, hoteles y restaurantes en el mundo quedaron paralizados.



En el mundo, la pandemia del covid-19 dejó una caída del 72% de viajes extranjeros entre enero a octubre de 2020 (Wang y Lee, 2022), de tal forma que el impacto de esta crisis en las empresas turísticas ha sido ampliamente investigado. Ikram et al. (2019) plantean que el 25% de empresas turísticas en España se enfrentaron a dificultades financieras, mientras que Alonso-Martínez et al. (2020) manifiesta que el 84,4% de empresas turísticas calificaron el efecto económico como el impacto negativo más fuerte del covid-19.

En Colombia, el sector hotelero representaba un crecimiento representativo para la economía del país, sin embargo, para el año 2020 se reportaron pérdidas por más de 140 millones de pesos ocasionadas por el cierre total de las operaciones tras decretarse la emergencia sanitaria (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020). Este sector fue uno de los más impactados con la coyuntura del covid-19, especialmente en las ciudades donde su economía depende del turismo y los hoteles (Bancolombia, 2021).

Según Portafolio (2020), los hoteles y restaurantes hicieron parte de los sectores más vulnerables frente al covid-19 impactando no solo a la economía formal sino a gran cantidad de trabajadores informales. Los sectores que más contribuyeron a la contracción del PIB en 2020 fueron: construcción -27,7%, minería -15,7%, comercio, transporte y alojamiento -15,1% e industrias manufactureras -7,7% (Cámara de Comercio de Cali, 2021).

De acuerdo a La Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco] (2020) la ocupación promedio del país en el mes de abril de 2020 se redujo al 5%, básicamente se conformaba por aquellos viajeros que no pudieron salir del país tras el cierre de fronteras. Esta baja ocupación generó una crisis de liquidez para los hoteles colocando en riesgo cerca de 500.000 empleos directos e indirectos en todo el país.

Para afrontar esta situación, el gobierno nacional definió diferentes formas de ayuda para el sector, entre ellas: una línea de crédito con Bancóldex exclusiva para empresas del sector turismo, aplazamiento del pago de los parafiscales y aplazamiento de la declaración del impuesto al valor agregado (IVA) y la declaración anual del impuesto a la renta (Viceministerio de Turismo, 2020). Sin embargo, estas ayudas no lograron solventar los problemas del sector dado que solo les permitiría sostenerse hasta el mes de junio de 2020 (La Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco], 2020).

Ahora bien, la crisis del sector hotelero fue más fuerte que en otros sectores que también se enfrentaron al cierre total de operaciones, debido a que, del total de hoteles en Colombia, el 92,7% son microempresas, seguido del 4,9% pequeñas empresas y el 0,64% conformado por las grandes cadenas hotelera (Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincomercio], 2020).

En comparación con diciembre de 2019, los hoteles del país registraron a nivel nacional una variación anual en ese mismo mes de 2020 de -49,2% en sus ingresos reales, -37,7% en el personal ocupado y -11,2% en salarios (DANE, 2021). Las regiones colombianas donde el sector hotelero tuvo mayor impacto en términos de reducción de ingresos durante el año 2020 fueron: Región Amazonía con una variación anual del total nacional en los ingresos reales -70,4%, seguido de Bogotá -61,6 %, Cartagena -58,3%, Antioquia -44,3% y Región Pacífico -43,2% (DANE, 2021).

Con respecto a los salarios del sector hotelero, las regiones con mayor variación fueron Región Amazonía -24,9%, Región Pacífico -13,4%, Bogotá y Antioquia -12,6% y Cartagena 12%. Por su parte, en términos de la variación anual del total nacional en los salarios, las regiones que más contribuyeron fueron: Bogotá -6,9 p.p., y Cartagena con -2,2 p.p. En lo referente al personal ocupado, las regiones con mayor variación anual con respecto a diciembre 2019 fueron: Bogotá -52,8%, Región Santanderes -40,7%, Región Pacífico

-40,6%, Cartagena -38,5% y Región Costa Caribe -30,8%. Con respecto a la contribución en la variación anual del personal ocupado primero se ubica Bogotá con -11 p.p., Cartagena con -6,8 p.p., Antioquia con 4,4 p.p. y Región Caribe con -4,3 p.p. (DANE, 2021).

En la región Pacífica, compuesta por Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Chocó; para el periodo de abril de 2019 - 2020 registraron una variación anual de -95,3% en sus ingresos reales (DANE, 2021). El Valle del Cauca ocupó el sexto lugar entre las ciudades colombianas con mayor disminución de sus ingresos (Cotelco, 2020).

### **Metodología**

La investigación está enmarcada en un estudio de tipo exploratorio y descriptivo dado que los instrumentos y herramientas de análisis aplicados permiten conocer las condiciones financieras de la empresa caso de estudio durante el desarrollo de los primeros nueve meses de pandemia (marzo a diciembre 2020). El enfoque de la investigación es mixto, se interpreta la realidad sobre la base de los acontecimientos, comportamientos y resultados de la empresa seleccionada como caso de estudio analizando información cualitativa y cuantitativa.

Como estrategia metodológica se utilizará el método de estudio de caso que permite medir y registrar la conducta de las personas que están involucradas en un fenómeno estudiado (Yin, 1994). Para el estudio se utilizó como unidad de análisis a una empresa de servicios hoteleros de la ciudad de Santiago de Cali que inició operaciones en el año 2015 y se encuentra ubicada en el sector de la ciudad rodeado de los más importantes complejos deportivos. Al iniciar la pandemia contaba con 10 empleados y la ocupación oscilaba en cerca del 60%. El periodo de análisis del caso de estudio comprende lo sucedido durante el año 2020.

Para la recolección de la información se elaboró una entrevista semiestructurada conformada por diez preguntas acerca de la situación económica y financiera antes y durante el primer año de pande-

mia, la cual fue realizada de manera presencial al gerente del hotel. Como complemento, se realizó un análisis de los estados financieros comparativo de los años 2019-2020, mediante un análisis vertical y horizontal y la estimación de indicadores financieros que permitieron evidenciar los efectos financieros propios del cierre económico del primer año de pandemia frente a los resultados obtenidos en el año inmediatamente anterior. De esta manera se logra recopilar información descriptiva sobre las situaciones y decisiones que debieron tomar los directivos del hotel en materia financiera junto con resultados cuantitativos concretos.

### *Caso de estudio: empresa del sector hotelero en Cali*

El hotel se encuentra ubicado en el barrio San Fernando de la ciudad de Cali, con siete años de funcionamiento se esfuerza por brindar a sus clientes la mejor atención y enseñarles las costumbres de la cultura colombiana. Actualmente, ofrecen sus servicios en las plataformas Booking y Tripadvisor. El estudio de caso de la empresa del sector hotelero se compone de tres fases:

- 1. Fase inicial:** en esta fase planteada al inicio de este documento se identificó la problemática que enfrentó la economía a nivel mundial y en concreto el sector hotelero debido a la pandemia covid-19, recopilando información relacionada con el comportamiento del sector en general.
- 2. Fase intermedia:** esta fase inicia con el análisis de la información recopilada mediante la entrevista al gerente del hotel, y el análisis vertical y horizontal a partir de los estados financieros obtenidos por la empresa en el periodo 2019-2020.
- 3. Fase final:** en esta fase se exponen las conclusiones encontradas a partir del estudio de caso realizado a la empresa del sector hotelero en Cali.

## Resultados

El análisis de la información inicia a partir de los resultados obtenidos en la entrevista realizada al representante legal y gerente de la empresa con el propósito de abordar temas financieros referentes al impacto del covid-19 mediante el conocimiento de las medidas particulares adoptadas por la empresa y la percepción frente a las medidas adoptadas por el gobierno nacional. La entrevista fue realizada en el mes de noviembre de 2021 en las instalaciones del hotel, y conforme al análisis de las respuestas obtenidas se presentan los resultados en 3 categorías ejes temáticos:

- Proyección económica antes de pandemia
- Adopción de medidas y aplicación a apoyos gubernamentales
- Medidas de reactivación económica
- Proyección económica antes de pandemia

Con respecto a la situación económica de la empresa, antes de la pandemia sus resultados estaban por encima de la información del sector compartida por Cotelco. La ocupación del hotel se encontraba entre un 58% a 60%, mientras que en promedio el sector estaba en un 50% de ocupación. Las expectativas para marzo de 2020, mes en que inició la pandemia era mantener estos resultados e incluso crecer más. Con la pandemia, estas proyecciones no pudieron cumplirse dado que se vieron obligados a cerrar.

En marzo del 2020 se realizó el cierre en respuesta al decreto del gobierno nacional en el que se declara el estado de emergencia por la pandemia. En los meses siguientes fue creciente la incertidumbre y preocupación debido a que, en el periodo de cierre de las operaciones, los compromisos financieros continuaban y a pesar del apoyo brindado por el gobierno este no fue suficiente. El hotel estuvo completamente cerrado hasta el mes de agosto de 2020.

### *Adopción de medidas y aplicación a apoyos gubernamentales*

Durante la pandemia, los bancos y el gobierno ofrecieron alivios para el apalancamiento de la empresa, pero siempre y cuando se cumplieran con ciertos requisitos. En el caso de las ayudas gubernamentales, eran muchas las condiciones para poder aplicar a ellas. Entre dichas ayudas, la empresa logró acceder al beneficio para pago de la prima, y al programa de apoyo al empleo formal PAEF para contratación de personal.

En cuanto a las ayudas financieras ofrecidas por las entidades financieras, la suspensión de pago de algunas cuotas fue una solución temporal que solo ocasionó incremento en los intereses. Fueron varias las reuniones del gerente con diferentes bancos solicitando préstamos para la empresa, pero en todos los casos obtuvo respuesta negativa dado que el sector hotelero era considerado de alto riesgo porque la coyuntura de la pandemia impedía que generasen ingresos mientras estuviera vigente el cierre de la actividad económica.

Esta respuesta, llevó al gerente a solicitar préstamos a título personal que si fueron concedidos por tener una calificación positiva en centrales de riesgo, pero para acceder a ellos tuvo que entregar algunos bienes personales como garantía para contrarrestar la incertidumbre en la obtención de ingresos futuros provenientes del hotel.

Entre los aspectos positivos que el gerente resalta sobre las medidas gubernamentales para el sector hotelero, sobresale el no cobro de IVA que permitió a las empresas del sector trabajar con tarifas asequibles en la apertura, logrando que los consumidores pudieran acceder a sus servicios a precios favorables. También sobresale el plazo para pago del impuesto predial y el descuento otorgado para ello. Sin embargo, el gerente considera que los beneficios otorgados por el gobierno sirvieron para hacer frente a algunas cargas financieras pero no superaron las expectativas.

En cuanto al apoyo gremial de Cotelco, los hoteles del Valle del Cauca recibieron apoyo en la suspensión del cobro de las cuotas mensua-

les por afiliación, y contribuyeron con el desarrollo de programas de capacitación y asesoría para que las empresas pudieran acceder a las ayudas del gobierno.

Ahora bien, sobre las medidas laborales adoptadas por la empresa, en los primeros días de pandemia se concedieron vacaciones a los empleados, luego de esto, algunos decidieron solicitar licencia no remunerada y otros decidieron renunciar de manera voluntaria. Después de estos acontecimientos, solo quedó una persona al cuidado del hotel y se continuó con el pago de la seguridad social para los empleados que estaban en licencia.

### *Reactivación Económica*

La reactivación inicia en septiembre de 2020, iniciando con una ocupación del 5% que para el mes de diciembre de 2020 aumentó al 20%. En ese mismo mes, la empresa empezó a vincular nuevamente al personal a medida que se iba reactivando el sector, estableciendo la jornada laboral por turnos que permitió incorporar el personal, logrando que a noviembre de 2021 se lograra tener la misma cantidad de personal antes de llegar la pandemia.

Para el año 2021, el primer trimestre del año hizo notoria la reactivación, pero el paro nacional del mes de abril retornó el nivel de ocupación a los niveles de la pandemia. Para julio del mismo año se evidenció de nuevo la recuperación del sector. Dentro de las estrategias de reactivación, decidieron ofrecer promociones por diferentes plataformas de viajes que atrajo buena cantidad de visitantes, pero con una consecuencia negativa relacionada con algunas pérdidas económicas por la realización de fraudes por el uso de tarjetas de crédito.

De acuerdo con el gerente del hotel, su empresa logró resistir a la pandemia debido a la inyección de recursos producto de las obligaciones adquiridas a título personal junto con la utilización de ingresos propios para cubrir las obligaciones. Adicionalmente, resalta la colaboración del personal al acceder a las opciones brindadas con respecto

a sus condiciones laborales. Aunque la suspensión del pago de cuotas de créditos ocasionó una que incrementó el valor de los intereses, esta medida sirvió para destinar este dinero a atender otras obligaciones de tipo operacional del hotel.

### *Diagnóstico financiero*

Posterior al diagnóstico anterior, se realiza un análisis vertical y horizontal de los estados financieros del hotel comparando los resultados del año 2019 y 2020 con el fin de reconocer el impacto real reflejado en la información financiera, revisando algunos de los principales indicadores financieros que permiten conocer los efectos en la liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa tras enfrentar el primer año de pandemia.

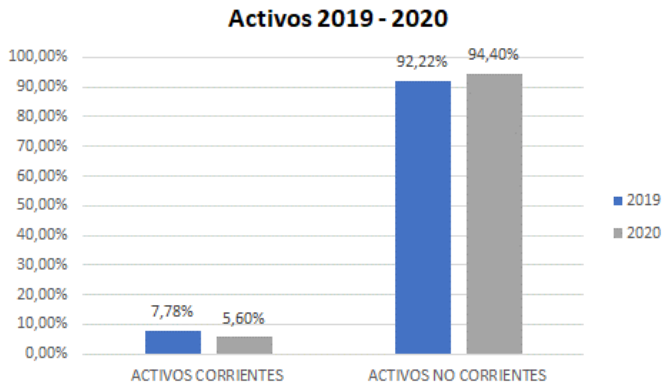
### *Análisis vertical del estado de la situación financiera*

Revisando el análisis vertical elaborado para la información del estado de la situación financiera del hotel correspondiente a los años 2019-2020, se plantean los siguientes comparativos frente a los cambios entre activos corrientes y no corrientes, pasivos corrientes y no corrientes, y patrimonio (Ver Figura 1, 2 y 3).

**Activos:** el activo corriente representó el 7,78% del total de los activos para el año 2019 y el 5,60% para el año 2020. El activo no corriente representó el 92,22% del activo total en el año 2019 y 94,40% en el año 2020. En términos generales, no se evidencian grandes variaciones en esta cuenta (Figura 1).



**Figura 1.** Análisis vertical activos 2019-2020.



**Pasivos:** el pasivo corriente está representado por el 5,46% y 2,87% del total de los pasivos para el año 2019 y 2020 respectivamente. Los rubros del pasivo corriente que presentaron cambios comparativamente fueron (Figura 2):

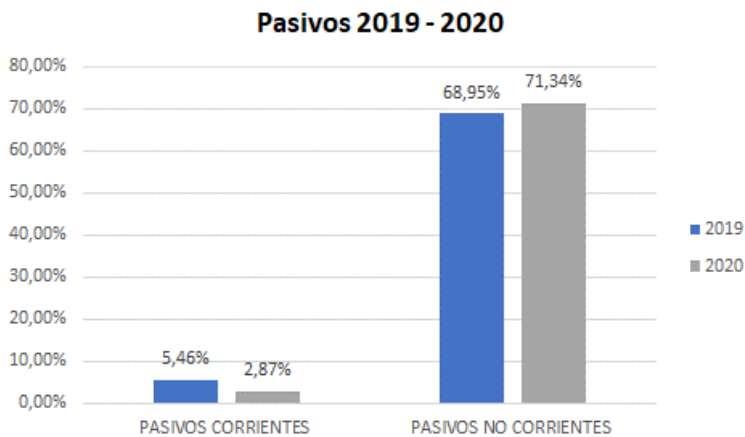
- Impuestos por pagar pasando de 3,38% en el 2019 a un 0,05% en 2020.
- Beneficios a empleados un pasando de 1,43% en el 2019 a un 0,69% en 2020.
- Otros pasivos no financieros pasando de 0% en 2019 a 1,50% en 2020.

Se evidencia la reducción del pasivo corriente en 2020, disminuyendo la proporción de los impuestos por pagar y beneficios a empleados, comportamiento que es consecuente con el cierre de actividades en casi la mitad del año 2020. Por su parte, se encuentra la adquisición de otros pasivos no financieros teniendo en cuenta que una de las medidas asumidas por la empresa como respuesta a la crisis, fue apalancar la empresa mediante obligaciones adquiridas por sus socios a título personal.

En cuanto al pasivo no corriente representa el 68,9% del pasivo total en 2019 y 71,4% en el 2020, y está conformado por las cuentas por pa-

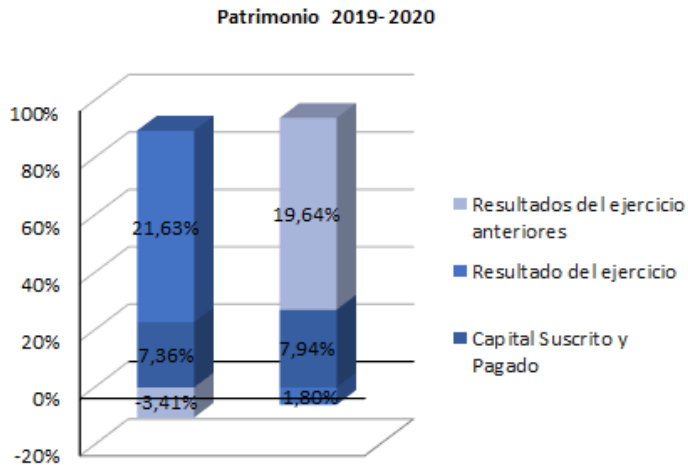
gar comerciales y otras cuentas por pagar, donde se presenta un incremento. El rubro otras cuentas por pagar presenta variación, pasando de representar el 65,86% del pasivo en 2019 al 71,34% en 2020, identificando en este aumento las diferentes obligaciones adquiridas para enfrentar el periodo de pandemia.

**Figura 2.** Análisis vertical pasivos 2019-2020.



Patrimonio: con respecto al patrimonio representó el 25,58% del total de las cuentas del estado de la situación financiera para el año 2019, y 25,79% para el año 2020, una de las cuentas que sobresalen son los resultados del ejercicio que de representar el 21,63% en el año 2019, pasó a una participación del -1,80% en 2020 teniendo en cuenta que el cierre de operaciones durante varios meses del año generó pérdidas al no presentarse ningún tipo de ingresos durante dicho periodo (Figura 3).

**Figura 3.** Análisis Vertical patrimonio 2019-2020.

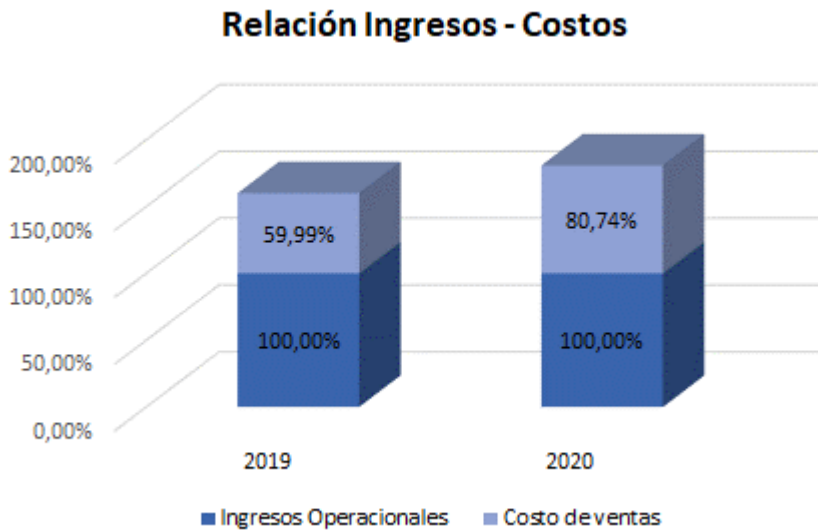


### Análisis vertical del estado de resultados

Revisando el análisis vertical elaborado para la información del estado de resultados del hotel correspondiente a los años 2019-2020, se plantean los siguientes comparativos frente a la relación ingresos-costos, ingresos-gastos, ingresos-utilidad (Figura 4, 5 y 6).

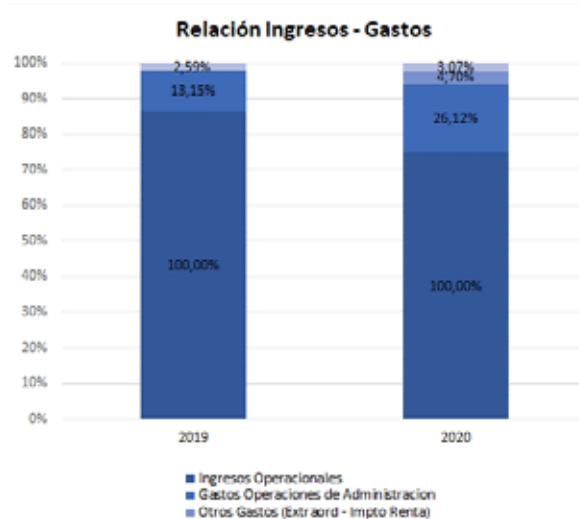
**Relación ingresos-costos:** en la Figura 4 se encuentra el comparativo 2019-2020 para la relación entre ingresos y costos del hotel, encontrando cambios con respecto a la proporción del ingreso destinada a cubrir los costos. Mientras que para el año 2019, los costos representan el 59,99% de los ingresos, para el año 2020, los costos corresponden al 80,74% de los ingresos. Estos resultados se asumen entre otras causas, por la menor cantidad de ingresos obtenida durante el año 2020, dado que el hotel solo operó entre enero y mediados de marzo de 2020, y luego la reactivación se da desde el mes de agosto de 2020 pero con una reducción de las tarifas para atraer visitantes.

**Figura 4.** Relación ingresos-costos 2019-2020.



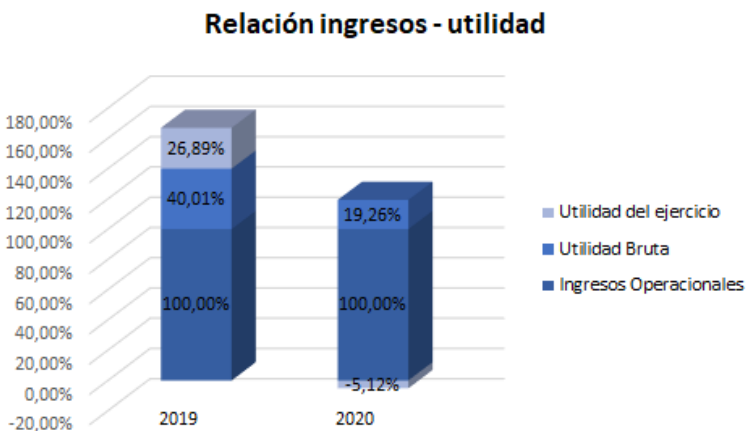
**Relación ingresos-gastos:** Con respecto a la relación entre ingresos operacionales y gastos, en la Figura 5 se evidencia un aumento en la proporción de los ingresos con la cual se cubren los gastos operacionales, que pasó del 13,15% en 2019 al 26,12% en 2020. Este incremento corresponde a los gastos adicionales por pago de prestaciones sociales de los empleados tras el cierre de operaciones. También se evidencia la aparición de un rubro de otros gastos extraordinarios que representa un 4,7% de los ingresos, asociados con todos los gastos adicionales que surgieron durante el periodo de cierre y la reactivación económica.

**Figura 5.** Relación ingreso-gastos 2019-2020.



**Relación ingresos-utilidad:** en la Figura 6 se muestra la disminución de las utilidades en proporción a los ingresos para el año 2020, la utilidad bruta pasó de representar el 40,1% en 2019 al 19,26% en 2020, un 20% inferior a la misma proporción del año 2019. Por otra parte, se observa que en el año 2020 se presenta pérdida del ejercicio, comportamiento afín con una empresa que estuvo cerrada por cerca de 6 meses del año 2020.

**Figura 6.** Relación ingresos-utilidad 2019-2020.

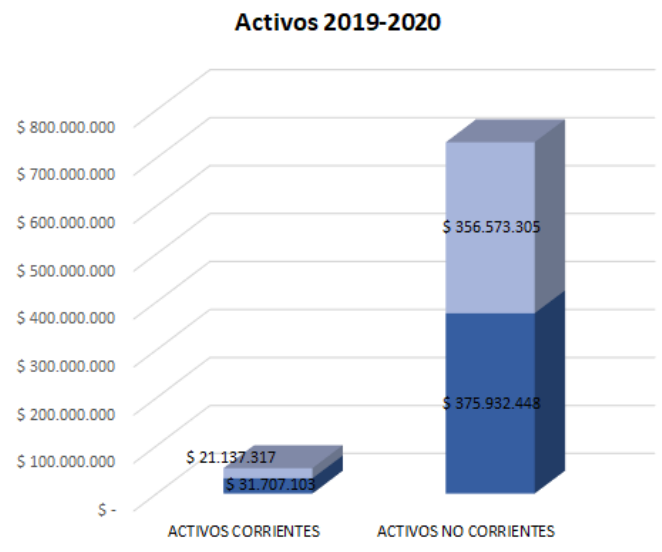


### Análisis horizontal del estado de la situación financiera:

Revisando el análisis horizontal elaborado para la información del estado de la situación financiera del hotel correspondiente a los años 2019-2020, se plantean los siguientes comparativos frente a los cambios entre activos corrientes y no corrientes, pasivos corrientes y no corrientes, y patrimonio.

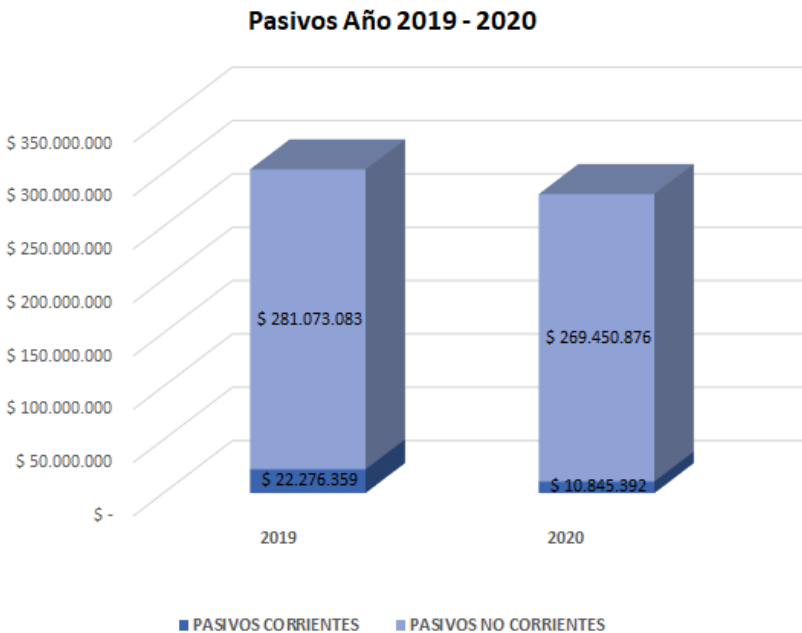
**Activos:** en la Figura 7 se observan las diferencias en pesos entre el activo corriente y no corriente para los años 2019 y 2020. Se encuentra que el activo corriente del año 2020 presenta una variación de (-33%) con respecto al año anterior. Por su parte, los activos no corrientes del año 2020 presentan una variación de (-5,15%) con respecto al año 2019 que se debe al incremento anual de la depreciación acumulada. En total, los activos presentan una variación negativa del 7,74% que indica que, a pesar de los efectos de la pandemia en los ingresos y utilidades de la empresa, no se presentó afectación o compromiso de los activos del hotel.

**Figura 7.** Análisis horizontal activos 2019-2020.



**Pasivos:** de acuerdo con la Figura 8, pasivos corrientes y no corrientes disminuyeron para el año 2020, con un mayor impacto en los pasivos corrientes que tuvieron una variación negativa del 51% con respecto al año 2019. Aunque la empresa enfrentó un periodo de cierre de actividades, no adquirió nuevas obligaciones financieros dado que los bancos no otorgaron ningún crédito a la empresa durante la pandemia, pero si se tuvo que continuar con el pago de las cuotas correspondientes posterior al periodo de gracia dado por las entidades financieras. De igual forma, al permanecer varios meses sin operaciones no se adquirieron nuevas obligaciones con terceros, el pago de impuestos se redujo y las obligaciones laborales también debido a que de todo el personal solo uno quedó vinculado de manera contractual.

**Figura 8.** Análisis horizontal pasivos 2019-2020.



**Patrimonio:** en la Figura 9 se evidencian los cambios en pesos en las cuentas del patrimonio, donde la principal variación se da en los resultados del ejercicio, que pasaron de una variación positiva del

21,63% presentada en el 2019 con respecto a 2018, a una variación negativa de 107,69% en el 2020 con respecto al 2019. Esto refleja las pérdidas financieras obtenidas como consecuencia de la pandemia. En cuanto a los resultados de ejercicios anteriores se evidencia una variación positiva debido a que los resultados positivos del ejercicio del año 2019 permitieron cubrir un saldo negativo que traía esta cuenta del año anterior.

**Figura 9.** Análisis horizontal patrimonio 2019-2020.



### Análisis horizontal del estado de resultados

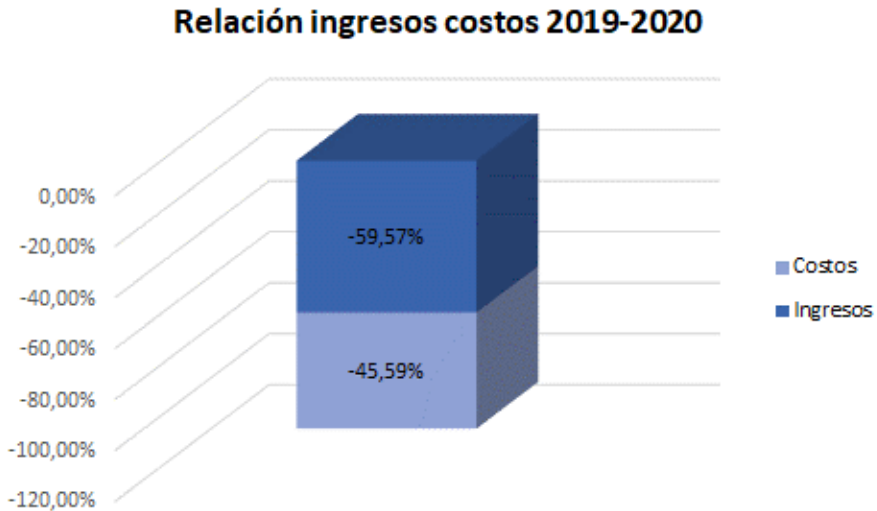
Revisando el análisis horizontal elaborado para la información del estado de resultados del hotel correspondiente a los años 2019-2020, se plantean los siguientes comparativos frente a la relación ingresos-costos, gastos y utilidades.

**Relación ingresos-costos:** La Figura 10 plantea la variación porcentual de los ingresos y costos para el año 2020, encontrando una reduc-



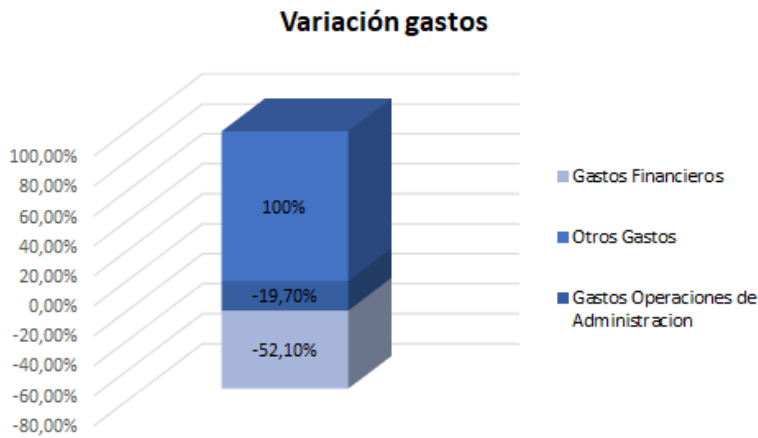
ción del 59,57% en los ingresos y del 45,59% en los costos comparados con el año 2019, que implica que las operaciones del hotel se redujeron alrededor de un 50% con respecto al año anterior.

**Figura 10.** Relación ingresos-costos 2019-2020.



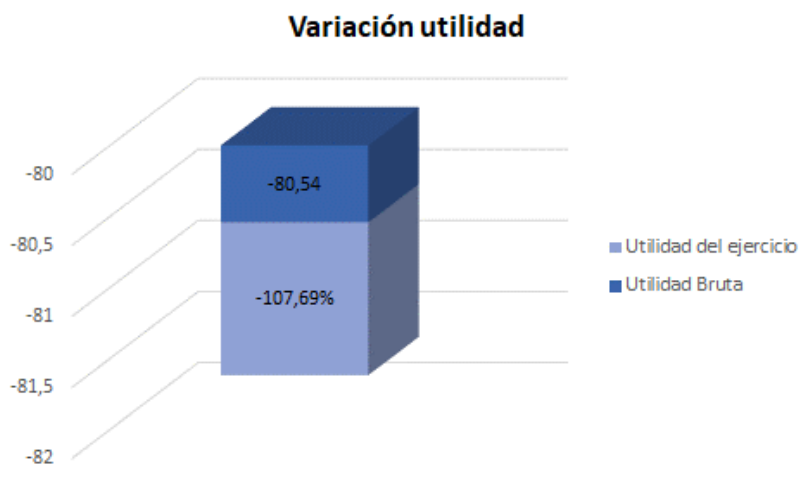
**Variación gastos:** en cuanto a la variación en los gastos, la Figura 11 muestra que los gastos operacionales de administración disminuyeron 19,7% en el año 2020 con respecto al año 2019 como consecuencia del periodo de cierre de la empresa, mientras que los gastos financieros tuvieron una reducción del 52,1% esto como consecuencia del pago de las obligaciones financieras vigentes y la no adquisición de nuevas obligaciones. Se evidencia la aparición de unos gastos extraordinarios que no se dieron el 2019 y que corresponden concretamente a los gastos adicionales asumidos bajo las circunstancias de pandemia.

**Figura 11.** Variación gastos 2019-2020.



**Variación utilidades:** con respecto a la variación en la utilidad, la Figura 12 muestra que la utilidad bruta disminuyó un 80,54% en el año 2020 con respecto al año 2019, mientras que la utilidad del ejercicio presentó una variación negativa de 107,69%. Ambos resultados evidencian la disminución de los ingresos propia del cierre del hotel, que al final del periodo conduce a una pérdida operacional durante el año 2020.

**Figura 12.** Variación utilidades 2019-2020.



### Indicadores financieros:

Para concluir con el análisis de la situación financiera real de la empresa, en la Tabla 1 se presentan algunos de los principales indicadores financieros que plantean cambios significativos para el hotel durante el periodo 2019-2020.

**Tabla 1.** Indicadores financieros 2019-2020.

Tipo de indicador	Indicador	2019	2020	Comportamiento
Liquidez	Razón corriente	1,42	1,95	Favorable
	Solvencia	1,34	1,35	Estable
	Prueba ácida	1,40	1,95	Favorable
Rentabilidad	ROA	22%	-2%	Desfavorable
	ROE	85%	-7%	Desfavorable
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	74%	74%	Estable
	Apalancamiento total	2,91	2,88	Estable

### Discusión

Los indicadores de liquidez permiten diagnosticar la capacidad de la empresa para convertir sus activos disponibles en dinero en efectivo. En el año 2020 la razón corriente es mayor que en el año 2019, lo que indica una mayor capacidad de pago de la empresa con relación a sus obligaciones a corto plazo. A pesar de la crisis por la pandemia, la empresa logra mantener su capacidad de pago sin sacrificar o exponer sus activos.

En cuanto al indicador de solvencia, se evidencia un comportamiento estable que muestra que la empresa cuenta con un activo suficiente

para responder con sus obligaciones, lo que refleja la solidez financiera adquirida a lo largo de los años y que le permitió sostenerse a pesar de las circunstancias de la pandemia. Con respecto a la prueba ácida, se evidencia que por cada un peso que debe la empresa tiene 1,40 y 1,95 pesos respaldar dichas obligaciones en los años 2019 y 2020, observando incluso que este indicador aumenta en el año 2020, indicando que, en términos de liquidez, la empresa permaneció estable, con capacidad para responder a sus obligaciones.

Los indicadores de rentabilidad evidencian la capacidad que tiene la empresa para generar rendimientos a sus accionistas, a partir del patrimonio o activos con los que cuenta. Revisando el indicador de rendimiento del activo ROA y el indicador de rendimiento del patrimonio ROE, ambos presentan resultados desfavorables para el año 2020 con respecto al año 2019. El ROA muestra que los activos de la empresa generaron una pérdida del 2% durante el año 2020, independientemente de la forma como se mantuvo financiada la empresa. Este resultado es causado porque la empresa no pudo generar ingresos durante los meses de cierre total del hotel.

Con respecto al ROE, la rentabilidad de los accionistas en 2019 fue del 85%, pasando a un indicador del -7% para el año 2020, esto se debe a que la disminución de ingresos operacionales ocasionó una reducción de la utilidad operacional y por ende una pérdida del ejercicio. La pandemia evidentemente impactó la rentabilidad de la empresa durante el año 2019, terminando con los buenos resultados que se venían presentando en años anteriores.

Con respecto al nivel de endeudamiento la empresa evidencia un comportamiento estable en los años 2019 y 2020, donde por cada peso que el hotel ha invertido en activos, el 74% han sido financiados por acreedores. Este indicador se encuentra un poco por encima del nivel óptimo que debe ser en el rango del 40% y 70%, por lo tanto, de continuar igual o aumentar este indicador en los años siguientes, la

empresa estaría soportando una carga alta de endeudamiento que podría implicar riesgos financieros a mediano y largo plazo.

En lo que tiene que ver con el apalancamiento total, el indicador presenta estabilidad en 2020 con respecto a 2019. Sin embargo, analizando el valor del indicador, la empresa viene presentando un nivel de endeudamiento alto que hace que su patrimonio no alcance a cubrir con el total de las obligaciones. Para el año 2020, de cada \$2,88 de pasivos, la empresa solo podría cubrir \$1 con su patrimonio. Esto indica que una nueva crisis similar a la presentada con la pandemia covid-19 podría dejar a la empresa en un alto riesgo de incumplimiento en sus obligaciones, afectando la sostenibilidad de la empresa.

## **Conclusiones**

La pandemia covid-19 afectó al mundo en aspectos sociales, económicos, culturales, además de las pérdidas de vidas humanas que aún sigue ocasionando. La declaratoria de emergencia sanitaria condujo al cierre de gran parte de la actividad económica en el mundo, en Colombia este cierre se dio a mediados del mes de marzo 2020, y la reactivación económica solo se empezó a evidenciar a partir del mes de julio del mismo año. Uno de los sectores más afectados por la pandemia fue el sector hotelero que vio restringido por completo su operación.

Con respecto a los resultados financieros del sector hotelero en Colombia en el año 2020, sus ingresos se redujeron en un 49,2% que frenó la senda de crecimiento que venía presentándose tras el reconocimiento de Colombia como destino turístico que la ha convertido en una opción para viajeros no solo nacionales sino extranjeros.

Debido a estos fuertes impactos en dicho sector, este trabajo analiza el caso de un hotel ubicado en la ciudad de Cali, clasificado como microempresa, que lleva 7 años en el mercado y que logró sostenerse a pesar de todas las limitaciones que se presentaron durante el año 2020. Se observa que, siendo una microempresa, y que, dado las condiciones

de vulnerabilidad de este tipo de empresas expuestas en la parte inicial de este capítulo, la empresa logra soportar los efectos propios del cierre de operaciones. Sus estrategias para obtener recursos y cubrir las obligaciones se centraron en apoyarse en los ingresos personales de sus socios, que se convirtieron en un nuevo pasivo para la empresa, pero impidieron que esta tuviera que cerrar definitivamente.

También se encuentra que la solvencia financiera de la empresa a partir de los resultados del año anterior, permitieron que a pesar de las circunstancias conservara su liquidez, pero es notorio que el impacto financiero se reflejó en su nivel de endeudamiento y rentabilidad. No obstante, los indicadores financieros reflejan una probabilidad de riesgo financiero futuro, debido a que la empresa trae un alto nivel de endeudamiento que podría terminar impactando su liquidez a largo plazo, lo que implica la necesidad de continuar generando estrategias de tipo comercial para recuperar sus niveles de rendimiento, de tipo financiero para intentar reducir su nivel de endeudamiento en un corto plazo. De igual forma, se plantea que teniendo estable su operación, la empresa plantee la opción de conformar un fondo para cubrir imprevistos que permita proteger sus activos y patrimonio ante posibles hechos imprevistos.

## **Referencias Bibliográficas**

- Alonso-Martínez, D., De Marchi, V., Di Maria, E. (2020). Which country characteristics support corporate social performance?. *Sustain. Dev.* 28 (4),670–684. <https://doi.org/10.1002/sd.2018>
- Americas Society Council of the Americas [AS/COA]. (10 de septiembre de 2020).
- Bancolombia. (2021). *Sector de Hotelería y Turismo: Comportamiento y nuevos modelos de negocio en el sector*. <https://www.bancolombia.com/wps/wcm/connect/4ed82cff-eb274721-8a85-710a48206535/hoteleria-y-turismo-2021.pdf>

- Bauzá, F. J., y Melgosa, F. J. (2020). *Turismo post covid- 19. El turismo después de la pandemia global análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. <https://www.ascoa.org/articles/%C2%BFd%C3%B3nde-est%C3%A1-el-coronavirus-enam%C3%A9rica-latina>
- BBC News Mundo. (16 de marzo de 2020). *Coronavirus: 5 medidas económicas sin precedentes que han tomado algunos países para ayudar a las personas a enfrentar la pandemia*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51859984>
- Cámara de Comercio de Cali. (2021). *Enfoque Competitivo*. Cali: Grupo Estudios Empresariales y de Competitividad. [https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2021/02/Enfoque-Competitivo\\_N127.pdf](https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2021/02/Enfoque-Competitivo_N127.pdf)
- La Asociación Hotelera y Turística de Colombia [Cotelco]. (27 de marzo de 2020). *Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia*. <https://www.cotelco.org/noticias/crisishotelera>
- Cowling M, Brown R, y Rocha A. (2020). *Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs*. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 2020. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102>
- DANE. (2020). *Encuesta Mensual de Alojamiento (EMA)*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ema/boletin-EMA-diciembre-2020.pdf>
- <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>
- Ikram, M., Zhou, P., Shah, S.A.A., y Liu, G.Q. (2019). *Do environmental management systems help improve corporate sustainable development? Evidence from manufacturing companies in Pakistan*. *J. Clean. Prod.* <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.265>.

- El Fondo Monetario Internacional [FMI] . (2020). *April 2020: The great lockdown*. Washington, DC.: World Economic Outlook, IMF.
- Kaya, O. (2022). Determinants and consequences of SME insolvency risk during the pandemic. *Economic Modelling*, 115, 105958, <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.105958>.
- Liang, S., y Yixiao, Z. (2020). The COVID-19 Pandemic and Its Impact on the Global Economy: What Does It Take to Turn Crisis into Opportunity? *China y World Economy*, 28: 1-25. <https://doi.org/10.1111/cwe.12349>
- Lu, Y., Wu, J., Peng, J., y Lu, L. (2020). The perceived impact of the COVID-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China. *Environmental Hazards*;19(4):323–40. <https://doi.org/10.1080/17477891.2020.1763902>.
- Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincomercio] (2020). Impacto económico del COVID-19 sobre los Prestadores de Servicios Turísticos en Colombia. Viceministerio de Turismo Dirección de Análisis Sectorial y Promoción. <https://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/2020/20200922210904000000Informe%20de%20Resultados%20Encuesta%20Impacto%20COVID.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (25 de 08 de 2020). *El turismo fue devastado por el COVID-19 y debe ser reconstruido de una manera más amigable con el planeta*. Obtenido de Noticias Organización de las Naciones Unidas: <https://news.un.org/es/story/2020/08/1479432>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (30 de 01 de 2020). *Declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) acerca del brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV)*. <https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting->



ofm the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)

- Thorgren, S., y Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>.
- Viceministerio de Turismo. (14 de abril de 2020). *MinComercio realiza encuesta a prestadores de servicios turísticos del país sobre los impactos económicos del covid-19*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/encuesta-prestadores-servicios-turisticos-covid-19>
- Wang, Z., y Le, T. (2022). The COVID-19 pandemic's effects on SMEs and travel agencies: The critical role of corporate social responsibility. *Economic Analysis and Policy*, 76, 46-58. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.07.008>
- Winarsih, M., y Fuad, K. (2021). Impact of COVID-19 on digital transformation and sustainability in small and medium enterprises (smes): a conceptual framework. In *Advances in Intelligent Systems and Computing*: 1194, AISC. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48).
- WTTC. (08 de 04 de 2020). World Travel y Tourism Council (WTTC). Obtenido de <https://www.wttc.org/about/media-centre/pre>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research –Design and Methods*, Applied Social Research Methods. Newbury Park, CA: Sage



# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA REACTIVACIÓN POSTCOVID-19 EN RESTAURANTE DE INTERÉS TURÍSTICO EN SANTIAGO DE CALI

*Business strategies for post-COVID-19 reactivation in a restaurant of tourist interest in Santiago de Cali*

## **Jhon Edison Valencia Lasprilla**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-2121-3860>

✉ [jedinsonvalencia@admon.uniajc.edu.co](mailto:jedinsonvalencia@admon.uniajc.edu.co)

## **María Victoria García García**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-4541-3437>

✉ [mvgarcia@admon.uniajc.edu.co](mailto:mvgarcia@admon.uniajc.edu.co)

## **María del Pilar Franco Cortés**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho

© <https://orcid.org/0000-0002-2935-3825>

✉ [mpfranco@admon.uniajc.edu.co](mailto:mpfranco@admon.uniajc.edu.co)

## **Resumen**

Durante la pandemia, el sector gastronómico fue uno de los más afectado a nivel nacional, con grandes pérdidas y cierres de establecimientos debido a la amplia cantidad de tiempo sin funcionamien-

### *Cita este capítulo*

Valencia Lasprilla, J.E; García García, M.V; Franco Cortés, M.P. (2023). Estrategias empresariales para reactivación postcovid-19 en restaurante de interés turístico en Santiago de Cali. En: *Gestión organizacional una mirada desde la investigación*. Duque Ceballos, J. L; Giraldo Patiño, C. L; Hurtado Ayala, A. (Editores científicos) (pp. 203-235). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

to. Por esta razón el propósito principal de proyecto es detectar las oportunidades de mejora del sector gastronómico de Santiago de Cali, frente a la pandemia, la ciudad se Cali es considerada un lugar de turismo contemporáneo, que encuentra un sector de apoyo complementario como es la gastronomía, que hace parte de la identidad de la sociedad, por traer inmersas narrativas culturales de las comunidades relacionadas con los alimentos. Para conocer y plantear estrategias de reactivación se realizaron encuestas a restaurantes de barrios reconocidos en Cali por ser zonas turísticas y gastronómicas, encontrando entre otros elementos la adopción de medios y estrategias digitales como una de las principales estrategias para hacer frente a la reactivación económica por pandemia.

**Palabras clave:** estrategia, covid-19, gastronomía, economía.

### **Abstract**

During the pandemic, the food service sector was one of the most affected at the national level, with large losses and closures of establishments due to the large amount of downtime. For this reason, the main purpose of this work is to detect opportunities for improvement in the gastronomic sector of Santiago de Cali, in the face of the pandemic, the city of Cali is considered a place of contemporary tourism, which finds a complementary support sector such as the gastronomy, is part of an identity aspect of the different human communities, for its value to contain the cultural stories that a human community in relation to food. In order to know and propose reactivation strategies, surveys were conducted to restaurants in neighborhoods recognized in Cali for being tourist and gastronomic areas, finding among other elements the adoption of digital media and strategies as one of the main strategies to address the economic reactivation due to the pandemic.

**Palabras clave:** Strategy, covid-19, Gastronomy, Economy.

## Introducción

Los diferentes cambios socioeconómicos a los cuales se ha enfrentado la sociedad a través de la historia, enmarcan diversas circunstancias que han marcado un antes y un después en la humanidad, en particular el covid-19 ha generado una crisis mundial en términos económicos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2023). Con el fin de evitar el colapso en el sistema de salud y prevenir la masiva propagación de la enfermedad la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020) orientó una serie de medidas preventivas que reducen esa probabilidad.

Sin embargo, al desafío de la pandemia se suma el contexto económico particular del sector gastronómico de Santiago de Cali el cual ha tenido un alto costo social y económico. Esto ha generado una pérdida significativa de la confianza de los agentes económicos, que ha derivado en el aumento del desempleo, la disminución del consumo de los hogares acompañado de un cierre de grandes y pequeños restaurantes del sector. Sin duda alguna el avance de la pandemia en la región y el país ha implicado, el cierre total de establecimientos en todos los sectores de la economía, la suspensión de todas las actividades de carácter masivo.

Durante la pandemia, fue notoria la cantidad de establecimientos gastronómicos que se vieron obligados a cerrar definitivamente en la ciudad de Cali, en especial, aquellos cuyo servicio era nocturno. Con la propagación del virus el gobierno nacional de Colombia implementó protocolos de bioseguridad para mitigar el contagio, los cuales debieron ser adoptados por los restaurantes para poder continuar con el desarrollo de sus actividades cuando se autorizó la reactivación económica. Esta situación condujo a que, el sector debiera reinventarse en el desarrollo de estrategias para volver a ser competitivos. Es por esto, que este capítulo tiene como objetivo realizar una caracterización de la situación enfrentada por el sector gastronómico

en Cali, para posteriormente discutir una serie de estrategias para la reactivación económica biosegura del sector. Mediante encuestas en las principales zonas gastronómicas de la ciudad, se recopiló la información que permitió cumplir con el propósito de este estudio.

El capítulo comienza delineando el marco teórico que contextualiza el análisis del entorno y las estrategias organizacionales. Seguidamente, se detalla la metodología que orientó la investigación. A continuación, se presentan los hallazgos de la caracterización, realizada a través de una exhaustiva revisión de documentos y la implementación de encuestas. Para finalizar, se propone un conjunto de estrategias y se reflexiona sobre las conclusiones derivadas del estudio.

## **Marco teórico**

### *Entorno organizacional*

El entorno en el ambiente organizacional es considerado como una fuerza de carácter externo que puede afectar la funcionabilidad de la empresa. Por lo cual, los cambios en el entorno tienden a ser rápidos y escalonados, principalmente en el ámbito tecnológico, por ello las empresas para poder mantenerse a flote deben crear nuevos productos y servicios o mejorar los ya existentes (Yamakawa Tsuja & Ostos Mariño, 2013). El entorno dentro de las organizaciones es de diferentes tipos, y aunque tradicionalmente no tenía tanta dinámica o fluidez, en la actualidad debido a los fenómenos de globalización y avances tecnológicos, se hace indispensable la evaluación del efecto que tiene cada uno de estos sobre la operación de la organización (Frias Adan, 2014).

### *Tipos de Entorno*

Entorno político: es el entorno más independiente y que menos puede controlar una empresa. Sin embargo, es el que mayor repercusión puede generar dentro de una organización, esto debido a que los

cambios de mandatos presidenciales pueden generar cambios en los stakeholders de la empresa.

Entorno económico: es el entorno que mayor efecto tiene en término de las finanzas corporativas, esto debido a que dependiendo de sus perspectivas se puede mejorar o desmejorar el mercado actual y mercado objetivo de la organización, así como puede generar cambios en las preferencias de consumo de los individuos.

Entorno jurídico: Da el planteamiento a nivel jurídico para que la empresa pueda tener un correcto funcionamiento en termino de permisos de producción, legalidad en contratos, impuestos, contaminación, propiedad industrial entre otras.

Entorno psicosociológico: Determina como el cambio en torno a los valores sociales, costumbres y tendencias de consumo de los sujetos del nicho de mercado, pueden repercutir en término de las ventas. Este entorno es el más dinámico y la empresa debe estar en constante adaptación frente a los cambios de las tendencias de consumo en el mercado.

Entorno internacional: es un entorno que primordialmente debe ser de conocimiento para las multinacionales y transnacionales. Sin embargo, aquellas empresas que busquen operaciones a nivel internacional (ya sea de importación, exportación o constitución de sucursales) tienen la obligación de conocer, esto debido a que deben tener en cuenta dentro de sus decisiones las repercusiones o riesgos que tienen los regímenes de ciertos países y como esto puede perjudicar sus finanzas corporativas (Paturel, 2006)

Entorno climático: este entorno principalmente lo deben analizar las empresas en las que sus actividades puedan ser afectadas directamente por los cambios climáticos, objetivamente se habla de las que tienen actividades relacionadas con el sector del turismo y la agricultura. (Paturel, 2006).

## Análisis interno

El control interno es un proceso, políticas, y prácticas en una organización que realiza la administración para garantizar confianza en los objetivos del negocio que a su vez permite una medición específicamente en las metas de desempeño rentabilidad o salvaguarda los mismos recursos.

De tal modo, el control interno es un proceso diseñado para asegurar la afectividad y eficiencia de las operaciones que se lleven a cabo, tanto la información financiera, leyes y lineamientos de las regulaciones. (Gaitan, 2015).

Los procesos de control interno generan el fomento hacia el respecto e interiorización de las políticas organizacionales establecidas, con la finalidad de lograr aquellas metas establecidas en su horizonte institucional. Por ello, la organización debe establecer metas y objetivos que sean razonables, medibles y alcanzables, con el propósito de que puedan ejecutarse teniendo en cuenta lo siguiente:

- El nivel de eficiencia y eficacia de las operaciones organizacionales.
- Establecimiento de indicadores correctos y fehacientes que permitan establecer la situación financiera.
- Velar por el cumplimiento absoluto de toda la normatividad vigente (Acuña, Julio-Septiembre 2013, pág. 37)

## Análisis externo

Es el análisis organizacional enfocado a componentes ajenos a la organización, pero que inciden en su funcionamiento y gestión, tales como los aspectos económicos, políticos, culturales, legales, ambientales, tecnológicos y sociales, que conforman el entorno de la organización, también denominado macroentorno (Quituzaca-Farfan et al., 2022).



Es necesario entonces tener una noción de cómo el entorno, bien sea global o específico, puede evolucionar. Ya que en la eventualidad de que ocurran situaciones inesperadas, el actuar aplicando metodologías que ayuden a identificar variables que afecten en la organización permite desarrollar a tiempo oportunidades representadas en la supervivencia y desarrollo de innovación. (Nadal Alava, 2016).

Según, (David, 2003), hace la definición de las fuerzas externas de la organización como aquellas acciones que puedan ocasionar cambios en las tendencias de consumo de los individuos, lo cual genera afectación directa en todos los servicios o productos que tenga la empresa, su posición dentro del nicho de mercado, las estrategias de segmentación y la elección de clientes para adquirir materia prima o vender. Lo cual genera situaciones bajo la cuales se deben analizar y definir nuevas políticas estratégicas que permitan el establecimiento y alcance de nuevos objetivos y metas.

### *Planeación Estratégica*

Es una herramienta de la gestión empresarial que permite y facilita al encargado la toma de decisiones estratégicas ya sea en el entorno interno o externo de la organización, bajo el cual se deben orientar todas las acciones y estrategias de forma adaptativa a los distintos contextos en los que pueda converger, con la finalidad del incremento de la eficiencia, eficacia y mejoramiento continuo de las condiciones de calidad que brinde la empresa (Saenz & Leal, 2016).

El nivel de importancia que tiene la ejecución de una correcta planeación estratégica dentro de alguna organización, reside en el apoyo que presta dicha planeación en los índices de crecimiento y de competitividad, así como en la mejora constante de los procesos de innovación y en la adaptabilidad de sus operaciones a los entornos de globalización, tecnología y economía del conocimiento, que demandan un alto nivel de cualificación para poder anticipar los cambios en el entorno social. (Valenzuela Argoti, 2016).

## *Etapas del Proceso de Planeación Estratégica*

Las etapas que componen la planeación estratégica tienen varios enfoques según el libro *Conceptos de Administración Estratégica* de, (David, 2008), como lo son formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

**Formulación de la estrategia:** Horizonte que debe tomar la planeación estratégica, en esta etapa se debe desarrollar el horizonte que debe tomar la planeación estratégica que se.

**Implementación:** Este paso se encarga del desarrollo de una cultura organizacional que esté orientada hacia la consecución de los objetivos y metas planteados en el paso anterior.

**Evaluación:** Es considerada la etapa final y más importante de la planeación estrategia se incorporan los indicadores de gestión (Lora Guzmán et al., 2022)

## *Modelos de Planeación Estratégica*

A continuación, se hará mención a los modelos de planeación estratégica más importantes en la actualidad, por lo cual se referenciará el trabajo realizado (Arango Chalarca & Solarte Calderon, 2018), esto debido a que hace un resumen sintético de los modelos que más vigencia tienen en la actualidad.

**Modelo de William Newman:** es un modelo que consta de 4 pasos, iniciando por el diagnóstico de la problemática, seguido de la determinación de posibles soluciones, posteriormente se pronostican los posibles resultados de cada acción y finalmente se elige la opción más adecuada según el presupuesto y el nivel de cualificación del equipo de trabajo

**Modelo de Frank Banghart:** es un diseño cíclico que tiene su inicio al momento que se conceptualiza la problemática; posteriormente se hace el diseño de varios planes estratégicos que permitan solucionar

la problemática; seguido a lo anterior se elige el plan que más se adecue a las necesidades de la organización y se procede a la instrumentación del mismo para su posterior ejecución; después del desarrollo del plan se hace una retroalimentación para observar el nivel de avance o alcance y en caso de que no se cumpla en su totalidad, se implementan planes de mejora, modificación y correcciones para proceder nuevamente con el inicio del proceso

Modelo de Tom Lambert: es un modelo que por tener muchas formas de ejecución es considerado confuso comparado con lo anterior, esto debido a que dentro de cada paso hay elementos adicionales que los conforman a cada uno de ellos. Sin embargo la secuencia más lógica de este proceso consiste en el establecimiento de la visión de la organización después de la ejecución del plan, después de establecer la misión o situación actual de la empresa, seguido a esto se hace el establecimiento de los objetivos y los planes para la consecución de cada uno de esos; finalmente se hace la elección del plan que más se adecue a las necesidades de la empresa, se supervisa y se proceden a desarrollar los ajustes necesarios para el cumplimiento de este modelo de colón y rodríguez: este modelo se caracteriza por la realización de una división fundamental en la planeación estratégica, los cuales son la fase táctica y la retroalimentación.

En primer lugar, se debe ejecutar la retroalimentación, dentro de este modelo es muy importante que se establezcan los direccionamientos en pro de los objetivos y estrategias para poder desarrollar un correcto análisis que permita estudiar la situación objetiva de la organización. Después de ejecutar esta fase se procede con la táctica que consiste en la elección del plan que más se ajuste a las necesidades, establecimiento de presupuesto y la ejecución del mismo. Finalmente, se vuelve a la retroalimentación para observar el nivel de alcance y consecución del plan estratégico

Modelo de Bateman y Snell: este modelo se caracteriza porque tiene su desarrollo por medio de la identificación del problema, posterior-

mente se procede al análisis de la problemática y las alternativas de solución para la misma. Teniendo esto claro, se da inicio con la elección de la alternativa más eficiente y se establecen las metas, objetivos y planes, que posteriormente serán evaluados y retroalimentados con el equipo de trabajo. (Torres, 2014)

**Modelo SHKG:** este modelo se fundamenta por diagnosticar internamente la empresa, en la cual se hace el análisis del horizonte institucional, valores y cultura con la finalidad del establecimiento de una ruta estratégica. Adicionalmente se hace la formulación de diversos objetivos y acciones encaminados en la construcción de la planeación estratégica y se realiza la jerarquización y distribución de las todas las rutas de trabajo con el objeto de facilitar la administración, control, ejecución y evaluación de las mismas

**Modelo de Stanton, Etzel y Walter:** es un modelo que tiene su funcionalidad a modo de secuencia en término de una planeación y que finaliza con el establecimiento de la planeación estratégica. Dicha planeación se establece después de realizar concretamente la definición de la misión, analizar las situaciones problémicas, establecimiento de los objetivos de la empresa y la selección de las rutas adecuadas de acción. Posteriormente se hace énfasis en la construcción de un plan estratégico que vaya encaminado hacia el mejoramiento del marketing y visualización de la marca en el mercado.

**Modelo de Ralph Mroz:** dicho modelo se fundamenta por la acción en sinergia de dos segmentos importantes que son las operaciones y la mercadotecnia, los cuales tienen como objeto el comprender a la empresa en la totalidad de sus actividades, lo cual permitirá la generación de predicciones de elementos que generen oportunidades y establecer los objetivos, así como el desarrollar estrategias y formular proyectos, caracterizándose por ser cíclico y que genera retroalimentación continua. Iniciándose por la retroalimentación acerca de la problemática evidenciada en la organización la cual se procederá a diagnosticas en

sus entornos internos y externos para generar la evaluación de impacto. Posteriormente se debe desarrollar las rutas estratégicas y nuevos lineamientos bajo los cuales trabajará la empresa para mejorar las problemáticas evidenciadas en la retroalimentación inicial.

### Metodología

La Secretaría de Turismo de Santiago de Cali, ha realizado un informe que corresponde al inventario y caracterizaciones gastronómicas en las zonas turísticas de Santiago de Cali.

**Tabla 1.** Inventario de Restaurantes ciudad de Cali, Informe Secretaría Económica alcaldía Municipal de Cali.

	<b>Zona</b>	<b>Barrio</b>	<b>Estrato</b>
1	San Antonio	San Antonio	3
2	Parque del Pero	San Fernando, El Sindicato	4, 5
3	Ciudad Jardín	Ciudad Jardín	6
4	Granada	Granada	4, 5, 6
5	El Peñón	El Peñón	5
6	Calle 1 y Calle 17 (Norte) Carrera 1 (Norte)	Bulevar del rio, El Hoyo, San Nicolás, Sucre, Versailles	3,4,5
7	Calle 9 hasta la galería Alameda, incluyendo el parque Alameda y aledaños	Alameda, El Cedro	3,4,5
8	Canchas Panamericanas	Champagnat, Colseguros, Olímpico, Departamental, Los Cambulos, Tequendama, Santa Isabel, San Fernando	3,4

	<b>Zona</b>	<b>Barrio</b>	<b>Estrato</b>
9	El parque del chontaduro	Bolivariano, Jorge Isaac, Prados del Norte, Bueno Madrid.	2.3
10	Centenario y aledaños	Centenario, Juanambu	4.5

La ciudad de Santiago de Cali cuenta con sitios turísticos y múltiples lugares que representan la cocina tradicional de la ciudad, sectores como San Antonio, denominado Cali Viejo, por el sector del estadio, el Parque de las Banderas, calle novena, Granada, Ciudad Jardín, entre otros.

Teniendo en cuenta sitios estratégicos de gastronomía, se realizaron encuestas en restaurantes de sectores turísticos y gastronómicos ubicado en el Barrio Granada, El peñón, parque del perro, Templete y ciudad Jardín.

**Tabla 2.** Sitios estratégicos de gastronomía.

<b>Nombre del Barrio</b>	<b>Comuna de la ciudad de Cali</b>
El peñón	Comuna 3
Granada	Comuna 2
Templete	Comuna 19
Parque del perro	Comuna 19
Ciudad jardín	Comuna 22

Se realizaron 25 encuestas y cinco entrevistas, como también la recolección de noticias que en su mayoría son precisas y confiable con respecto a la situación actual. Las técnicas de recolección que se considera idóneo para la realización de la investigación inicialmente son las entrevistas o encuestas a personal del sector gastronómico ya que

permitirá identificar la situación real, los contras del covid-19 , la aplicación de medidas, la adaptación a modalidades de atención extrañas, también la aplicación de la observación para testiguar como se realizan aquellas funciones que ayudas a que el servicio siga en pie, aplicando procesos ya sean empíricos , críticos con datos cuantitativos, a su vez la integración de documentos de todo tipo que ayuden a identificar cómo se encuentran en su sustento, el reinvento apropiado que les ha permitido generar empleo.

## **Resultados**

### *Composición empresarial del sector gastronómico de la ciudad de Cali*

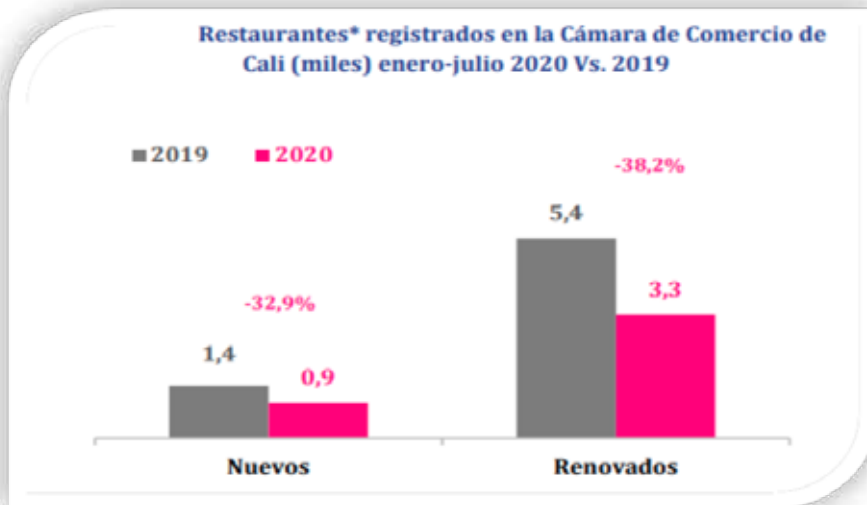
El sector de alimentos y bebidas es considerado como una de las principales actividades de servicio que favorece de forma positiva a la generación de turismo en un sector geográfico. Entre los principales negocios que conforman este sector se encuentran los restaurantes, cafeterías, bares y fuentes de soda, donde los restaurantes tienen una fuerte participación comercial.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es identificar cómo ha sido el comportamiento del sector gastronómico en la ciudad de Cali antes y después de la pandemia. (Salazar Duque & Burbano Argoti, 2017). Según el informe económico ritmo empresarial de la Cámara y Comercio de Cali, nos muestra el desempeño de las empresas y la perspectiva de crecimiento según la situación actual, para esta investigación se analizarán los datos arrojados en el periodo 2020 y 2021, con relación al sector Gastronómico de la ciudad de Cali.

Colombia contó con un total de 179.502 empresas creadas durante enero y junio de 2020, lo cual representó un decrecimiento de la creación de empresas correspondiente al 21,3% con respecto al año anterior. Por su parte, de acuerdo con la Figura 1, en el departamento del Valle del Cauca se contó con una cifra de 16.344 empresas nuevas

matriculadas en Cámara y Comercio durante el mismo periodo, indicando una disminución del 19,3% con respecto al 2020.

**Figura 1.** Número de empresas nuevas registradas en Colombia comparación del año 2019 con el 2020.



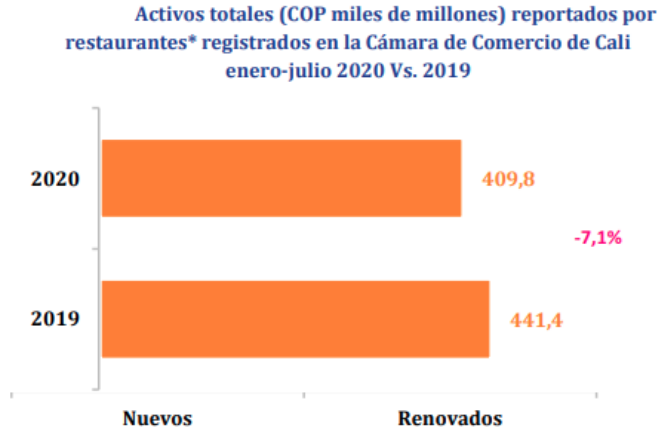
Reproducido de “Ritmo empresarial #34.” (2020) por J.E. Valencia, 2024.

### **Composición Gastronómica En Cali**

Con respecto a la conformación de nuevas empresas en Cali, se cuenta con 3332 empresas que renovaron el registro mercantil bajo la actividad comercial de restaurantes, durante enero a julio de 2020, mientras que se crearon 949 empresas nuevas clasificadas en la misma actividad para este año. Por otra parte, se contó con una disminución del 7,1% en el valor de los activos que fueron reportados por los propietarios de restaurantes registrados ante la Cámara de Comercio de Cali, esto con respecto al año anterior (Figura 2).



**Figura 2.** Restaurantes reportados en la Cámara de Comercio de Cali.



Reproducido de “Ritmo empresarial #34.” (2020) por J.E. Valencia, 2024.

Como se puede evidenciar en la Figura 3, los restaurantes grandes presentaron un mejor comportamiento positivo en el reporte de activos totales ante la Cámara de Comercio de Cali, presentando un incremento del 9% con respecto al año anterior, así mismo los restaurantes medianos muestran un crecimiento del 7,1%, no obstante, las pequeñas y microempresas muestran cifras desfavorables representadas en un 21,3% y 28,4% respectivamente para el 2020.

**Figura 3.** Activos reportados por los restaurantes por tamaño enero - julio.

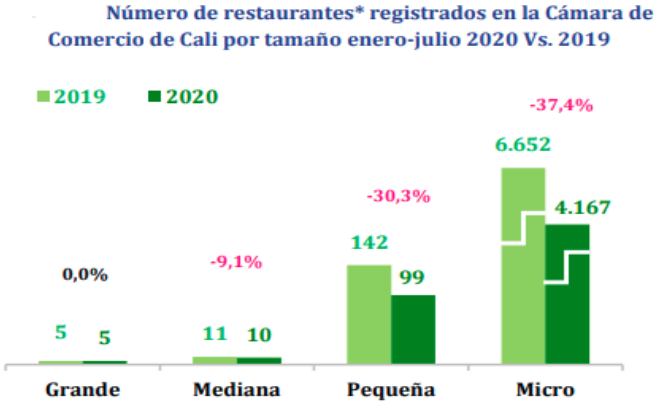
**Activos totales (COP miles de millones) reportados por los restaurantes\* registrados en la Cámara de Comercio de Cali por tamaño enero-julio 2020 Vs. 2019**

Tamaño	2019	2020	Part. (%)	Var. (%)
Grande	146,0	159,2	38,8	9,0
Mediana	79,6	85,4	20,8	7,3
Pequeña	151,4	119,2	29,1	-21,3
Micro	64,3	46,0	11,2	-28,4
<b>Total</b>	<b>441,4</b>	<b>409,8</b>	<b>100</b>	<b>-7,1</b>

Reproducido de “Ritmo empresarial #34.” (2020) por J.E. Valencia, 2024.

El total de restaurantes registrados en la Cámara de Comercio de Cali durante los primeros siete meses de 2020 fue 4.167 conforme se evidencia en la Figura 4, y los que presentaron la mayor participación fueron los micro restaurantes con un 97,3% en el total registrados en dicho periodo.

**Figura 4.** Número de restaurantes registrados por tamaño.



Reproducido de “Ritmo empresarial #34.” (2020) por J.E. Valencia, 2024.

Desde el 2008 se presenta un crecimiento sostenido en el número de restaurantes, pero durante el último cuatrienio (2014-2018), fue el periodo durante el cual iniciaron mayores actividades de ventas, pero es importante acorta , que es un sector exigente en capital humano, que trabaja permanentemente por legalizar sus operaciones antes la cámara de comercio, sin embargo debe asumir mayores costos operativos variables qua Afecta el objetivo básico financiero que es crecer y permanecer en una frontera de cinco años o más. (Garcia, 2016).

El sector desde el 2016 ha enfrentado grandes retos que afectan la estructura de sus activos totales, como es el caso de la reforma tributaria ley 1819 que ratifico el aumento del IVA del 16 al 19%, impactando la estructura de costos, trayendo efecto en su

estructura de capital. según la información que reporta la superintendencia financiera de Colombia en 2020.

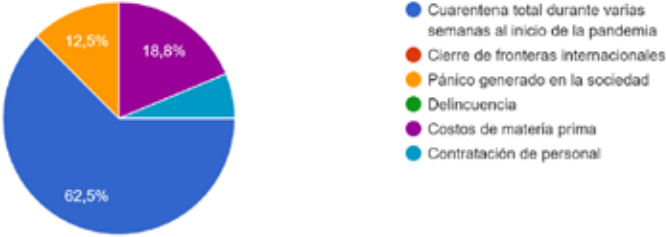
*Plan de acción para optimizar los procesos de los restaurantes en el sector, Granada, peñón, parque del perro y ciudad Jardín*

La pandemia generó grandes dificultades para la operación de las empresas, esto en diferentes sectores económicos, pero las empresas dedicadas al turismo o el entretenimiento fueron de las más afectadas, por las restricciones generadas por la necesidad de distanciamiento social, en este sentido cesaron muchas actividades habituales de las personas, para tener que desarrollarlas desde la casa, esto provocó una caída generalizada de los ingresos operacionales, entre las cargas económicas se encuentran pagos de artistas, nominas gastos de promoción, relaciones públicas, contratación de lugares, arriendo, en el caso del sector gastronómico, por esta razón es importante desarrollar una investigación aplicada que permita establecer las consecuencias económicas, sociales, pero teniendo un escenario como punto de partida, para hacer propuestas estratégicas, que permitan hacer frente a los principales impactos. de la pandemia covid-19 (León-González et al., 2023).

En la Figura 4 se presentan los resultados encuestas empresarios de restaurante en el sector Granada, Parque del Perro, Templete y Ciudad Jardín, teniendo en cuenta las dificultades que enfrentaron.

**Figura 4.** *Pregunta 1.*

¿Cuáles fueron las principales dificultades que el restaurante percibió durante el inicio de la pandemia?  
16 respuestas



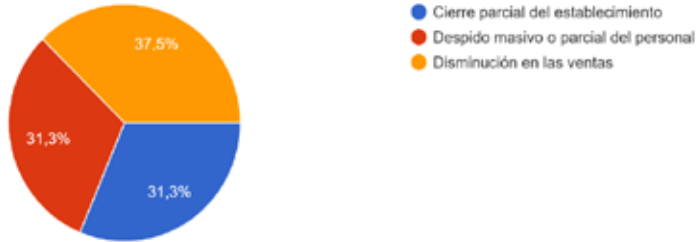
Esta pregunta describe las principales dificultades al inicio de la pandemia y el cierre total fue un escenario de principal preocupación para los dueños de los restaurantes, se presentó un pánico generalizado en la población, un nivel de incertidumbre ante los efectos de la pandemia.

En la Figura 5, una vez encuestados los empresarios se puede evidenciar que el mayor impacto fue en la disminución de ventas y la reducción de personal, todo debido a la pandemia y a las restricciones impuestas por el gobierno lo cual termino de afectar las operaciones de los restaurantes, sin embargo esto llevo a cada uno de los establecimientos a crear nuevas estrategias como redes sociales, uso de APPS, ofertar más el servicio de domicilio o entrega en sitio, promociones entre otras, esto evitando el cierre, que las materia prima se les dañara y tratando de hacer un esfuerzo sobre humano en ese momento donde todo era restricciones

**Figura 5.** Pregunta 2.

¿Qué tipo de pérdidas percibió el restaurante durante la pandemia?

16 respuestas

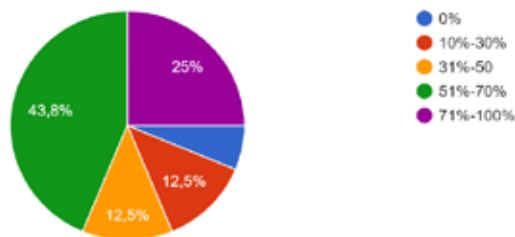


Dentro de lo que informan los empresarios en la Figura 6, es que el porcentaje de la utilidad operacional se vio reducido, a esta pregunta respondieron el 43.8%, que la utilidad se redujo en un 51-70% uno de los principales motivos es porque el establecimiento es su única fuente de ingresos y al no tener apertura al 100 una estabilidad económica no era posible cubrir los gastos recurrentes, aunque algunos consideran que es más costoso cerrarlo que continuar operando.

**Figura 6.** Pregunta 3.

Indique su porcentaje de utilidad antes de pandemia

16 respuestas



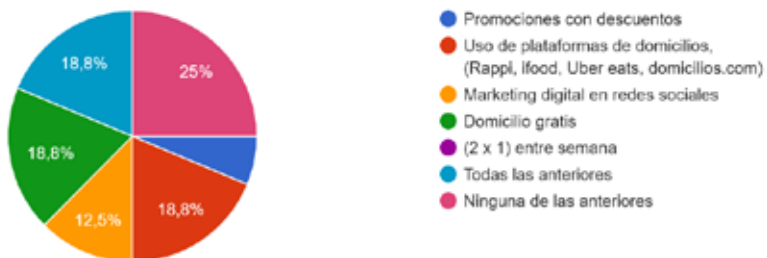
En la Figura 7, puede observarse como la gran mayoría de restauran-

tes encuestados 18.8% durante el proceso de reactivación económica acudió al uso de las plataformas domicilios, (Rappi, Ifood, Uber Eats, domicilios.com) sin embargo, en general el 12.5% de los restaurantes utilizaron todas herramientas; Promociones, Marketing digital en redes sociales, domicilios 2 x1 entre semana. Con este sondeo se evidencia que la imagen o forma estratégica de los restaurantes cambio y con ello la atracción de clientes, evidenciando la transformación digital acelerada con un mercado de alta competitividad, colocando como prioridad la satisfacción del cliente sin olvidar todo el protocolo de bioseguridad exigidas.

**Figura 7.** Pregunta 4.

¿Qué estrategias comerciales utilizo en el proceso de reactivación económica?

16 respuestas



Según los resultados de la Figura 8 y la gran mayoría de restaurantes seleccionaron que el proceso de reactivación se vio afectada por todas las normas que exigía la apertura de los restaurantes, el escepticismo del cliente ante la pandemia, la incomodidad que generan los protocolos de bioseguridad, personal nuevo en las instalaciones y aforo máximo permitido. Por otro lado, están los que ven El escepticismo del cliente ante la pandemia como dificultad obteniendo un resultado de 25%, aforo permitido con un 37.5% y por ultimo La incomodidad que generan los protocolos de bioseguridad 37.5%. Con este sondeo se evidencia que a veces se debe desaprender para volver a enfocar su

modelo de negocio, ya que la necesidad de alimentarse no se ha perdido ni se perderá, el reto es diseñar una manera de llegar a los clientes en tiempo forma y precio adecuado (Figura 8).

**Figura 8.** Pregunta 5.

Desde su punto de vista. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que se percibieron al momento de retomar labores en medio del proceso de reactivación económica?

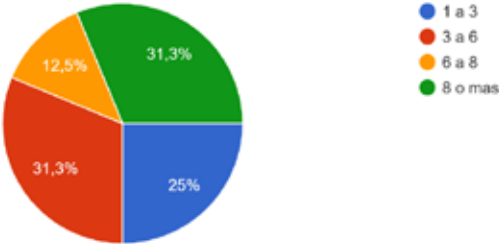
16 respuestas



El resultado de la Figura 9 nos indica que el 31.3% de los restaurantes encuestados antes de la pandemia tenían en su nómina más de 8 empleados, por otro lado, de 6 a 8 empleados 12.5% de 3 a 6 empleados 31.3% y de 1 a 3 25% empleados, para reducir gastos era necesarios ajustar empleados y salarios, de esta manera hacer una inversión en plataformas digitales, elementos de bioseguridad, que garantizaran nuevamente la apertura. viéndose así afectados los precios del menú, a medida que aumentaba el confinamiento.

**Figura 9. Pregunta 6.**

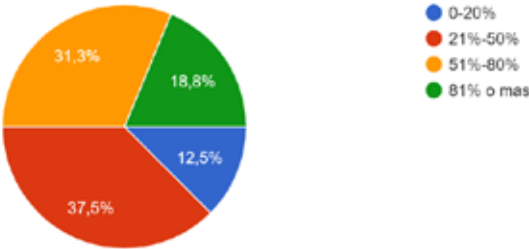
Cuántas personas empleaba antes del comienzo de la pandemia ?  
16 respuestas



En la Figura 10 la mayoría de los restaurantes del sector del parque del perro respondió que los costos han incrementado más del 50%, obligándolos a cambiar su menú quitando platos que no daban resultados significativos determinando una temporada para ellos aumentar así las ganancias, así mismo empleando combos que sean más llamativos para el consumidor, por otro lado el 37.5% de los encuestados indica que el cambio de los costos solo fue entre 21% y 50% y el otro 31.3% de los encuestados responde que los costos aumentaron entre el 51-80%, el 18.8% dice que aumentaron en un 80%. En las oportunidades de mejora a los restaurantes del sector el peñón, granada, Templete y ciudad jardín, se establece un plan de acción para el periodo de diciembre y enero 2021-2022.

**Figura 10. Pregunta 7.**

Indique cual fue el aumento de los costos de operación, en comparación en el año 2019 y el comienzo de la pandemia año 2020  
16 respuestas





## Discusión

Tras detallar los resultados de las encuestas que caracterizan la situación de los restaurantes en Cali durante la pandemia, el documento propone estrategias para que los dueños de estos negocios afronten el escenario emergente después de la pandemia.

En la Tabla 3 señalan las tácticas, el tiempo, el costo y los responsables para el cumplimiento de cada estrategia, las cuales son:

- i. Garantizar que el servicio de comercialización de productos y servicios a domicilio de la industria gastronómica sea hasta la 1:00 a.m.;
- ii. En el marco del autocuidado por la pandemia cada establecimiento de la industria gastronómica debería implementar carta virtual generada desde QR esto para optimizar gastos fijos y mitigar;
- iii. Promover un énfasis hacia lo local por parte de Asobares y Aco-dres;
- iv. Diseñar un ecosistema de innovación enfocado en herramientas digitales que origine un clúster en economía colaborativa que integre a la empresa y los ciudadanos participando sector público y privado;
- v. Propiciar la creación de nuevos empleos, sistemas organizacionales innovadores, mediante el apoyo de recursos públicos y privados a nivel local, regional, nacional e internacional bajo las estrategias de Economía Circular, Economía Creativa y Economía Digital, con el fin de alinearse con los objetivos de desarrollo sostenible y;
- vi. Fomentar una marca de ciudad reconocida y duradera donde sobresalgan los valores de la caleñidad, con el propósito de lograr un posicionamiento nacional e internacional (Marulanda-Valencia et al., 2021).

## **Estrategias**

### *Uso Canal domicilios con herramientas digitales*

Colombia es el país de Latinoamérica donde más se utilizan servicios de domicilio a través de aplicaciones con 36%, superando los índices de Latinoamérica (29%), En domicilios la gran mayoría de restaurantes se han adherido a plataformas como Rappi, Uber Eats, domicilios.com que ahora es Ifood; otros han decidido invertir en su propio canal de domicilios como es el caso de Domino's o restaurantes locales, donde su canal de domicilios le representa el 60% de sus ventas, es decir un proceso negociación de mutuo beneficio con las aplicaciones comerciales, para poder llevar sus platos a los clientes, a esta estrategia se le debe agregar la experiencia en conocimiento del cliente potencial del mercado, de parte del administrador del restaurante,

En esta estrategia se debe tener en cuenta los costos del domiciliario y aplicaciones, se estimaron, con adecuaciones para prestación de servicios teniendo en la información obtenida de los restaurantes ubicados en el sector Granada, Parque del Perro, Templete y Ciudad Jardín

### *Implementación cambio tecnológico*

Utilización de código QR, en menú y otros servicios, esta herramienta almacena gran cantidad de información, haciéndolos versátiles, pues están diseñado para dar respuestas rápidas, de esta manera los clientes puedes acceder de forma oportuna, a la página web del restaurante, realizar pedidos desde la mesa, encuestas de satisfacción, acceder a ofertas promociones, es decir se facilita la operativa y comercialización de los restaurantes. (Cindy y Conde, 2021)

El Código QR fue creado hace más de 20 años, pero solo en esta coyuntura de la pandemia, se convirtió en una herramienta estratégica, que llego para quedarse y generar mayor dinamismo al sector gastronómico.

### *Respaldo Gremial*

ACODRES (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), gremio nacional oficial del sector de restaurantes, cafeterías, pastelerías, panaderías y heladerías e que representa a más de 100 mil establecimientos dedicados a esta actividad, registrados en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme en la División 56, con excepción de la actividad principal de consumo de bebidas alcohólicas en el lugar, entidad fundada en 1957 y tienen su sede nacional en la ciudad de Bogotá. Lo anterior es para poder referirnos a la institucionalidad, que es pieza fundamental en el manejo sectorial de las crisis, los restaurantes afiliados a esta agremiación pudieron recibir beneficios, en cuanto a Capacitaciones y actualización e incentivos para enfrentar la pandemia, lo cual pudo en alguna medida facilitar el funcionamiento y la permanencia de algunos de ellos.

### *Ecosistema digital Gastronómico*

Cuando se habla de ecosistema digital, suele pensarse en una serie de herramientas complejas, pero al simplificarlo, podemos decir que es el entorno de un negocio creado para moverse a través de él y conectar con nuevos clientes en internet. Antes de entender la importancia de una página web para su negocio, es importante entender a profundidad que es un ecosistema digital. (Univalle, 2023)

Aprovechar las buenas prácticas estratégicas como el marketing digital, este cambio de paradigma en la comunicación es un desafío para los negocios y dar nuevas oportunidades estratégicas para crecer y permanecer.

### *Economía Circular*

Una empresa de Economía Circular y cuenta con el patrocinio de Carvajal S.A, Postobón, Coca-Cola FEMSA y es apoyada por la Acodres, entre otros, el objetivo del piloto es crear un modelo de Rutas Gastro-

nómicas sostenibles en transición hacia la circularidad, dándole una segunda vida a todos sus residuos aprovechables.

Esta estrategia impacta a los establecimientos del sector gastronómico como restaurantes, panaderías, cafeterías y bares. Se realizan visitas guiadas a los establecimientos para desarrollar capacitaciones sobre separación en la fuente y la normatividad aplicable a la responsabilidad extendida al productor.

Esta propuesta busca traer una posición estratégica desde el consumo responsable, en este aspecto, los empresarios restauradores deben tener una visión global de su negocio analizando aquellas decisiones que impactan a la sociedad; se deja de lado el bien particular para trabajar por un bien común aportando a la sociedad mejores condiciones de vida, se trata de trabajar con responsabilidad social empresarial de manera transversal en todos los procesos internos del restaurante. (Secretaría Desarrollo, 2021)

### *Citi Marketing*

Promover una marca de ciudad que perdure en el tiempo y que permita impulsar los valores propios de la identidad local. Esto se logrará mediante una narrativa cohesiva que contribuya al posicionamiento de la ciudad tanto a nivel nacional como internacional.

Esta propuesta surge de las entrevistas realizadas a los empresarios del sector gastronómico, con el objetivo de atraer inversiones a la ciudad, para lo cual se tomarán en cuenta sus ventajas competitivas con el propósito de proteger y fortalecer los sectores productivos de la economía local

**Tabla 3.** Estrategias para restaurantes.

Estrategia	Tácticas	Tiempo	Costo	Responsable
Uso Canal domicilios con herramientas digitales	Con base a los datos recolectados en las encuestas a los restaurantes solo 60% tiene servicio de domicilios, ese otro 40% podría implementar el servicio, ya que se ganará reconocimiento en la ciudad, ampliación del segmento del mercado y comodidad para el mismo cliente.	30 días	1.200.000	Dueño del Establecimiento
carta virtual generada desde QR.	Con la ayuda de las TIC sería un proceso más sencillo y viable para cualquier tipo de restaurante.	30 días	200.000	Equipo desarrollo y mercadeo
Institucionalidad	Capacitar y actualizar a todos los empleados de esta industria garantizando el cuidado de la comunidad caleña en este sector y puedan tener un mejor funcionamiento.	30 a 60 días	0	Asobares y Aco-dres

<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
Ecosistema digital Gastronómico	A través de la integración de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, emprender la transformación digital de la ciudad y enfrentar los retos de la Cuarta Revolución Industrial.	30 días	2.500.000	Equipo desarrollo y mercadeo
Economía Circular, Economía Creativa y Responsable	Implementar la venta de productos empacados al vacío que pueden ser consumidos en casa, dirigidos a aquellos consumidores que prefieren degustarlos en su propio hogar.	30 días	1.000.000	Dueño del Establecimiento
Citi-marketing	Con el objetivo de atraer inversiones a la ciudad, se tomarán en cuenta sus ventajas competitivas con el propósito de proteger y fortalecer los sectores productivos de la economía local	Temporada	Variable	Dueño y Alcaldía

## Conclusiones

El sector gastronómico no fue ajeno a esta coyuntura, siendo uno de los sectores económicos más afectados al no estar preparado para enfrentar esta situación, y el cambio que trajo con ésta el comportamiento del consumidor. Este documento busca hacer un observato-

rio acerca del estado del sector gastronómico durante la pandemia, la manera en la que han logrado llevar sus negocios durante la pandemia y los retos a los cuales se deben adaptar una vez pase la coyuntura, es fundamental que los restaurantes en la ciudad de Cali transformen su modelo de negocio, trascendiendo los canales tradicionales para aventurarse más allá de su zona de confort. Esto implica la concepción y ejecución de un proyecto innovador capaz de explorar y captar nuevos mercados potenciales.

Se puede diseñar una estructura para distribución del producto, de tal manera que los restaurantes se enfoquen en usar las TIC como una de sus principales estrategias, ajustando procesos de producción internos y procesos de despacho de domicilio propios, que les permita tener un servicio eficiente para el cliente, por ende mejorar su estructura productiva y de mercado.

Implementación en la tecnología de la información y la comunicación para una mejor atención a los clientes Estrategias Aplicaciones móviles para restaurantes, donde los consumidores reciben una recompensa por su lealtad fomentando al mismo tiempo la interacción en las redes sociales. Implementar tabletas electrónicas en cada mesa con menú incluido de restaurantes y un sistema de toma de pedidos que hará más fácil y rápido su compra. Tener una buena conexión a internet es muy importante para mantenerse conectado a las redes sociales ya que son los medios donde más se difunde información de la marca y se hace marketing digital empezar a implementar datafonos manuales para pagos con tarjetas que genere comodidad al cliente. (Araujo, et al., 2021)

De otro lado, se hace necesario que los empresarios del sector gastronómico hagan un diagnóstico de su situación actual para revisar cómo se están desarrollando los procesos en su restaurante, revisar qué se debe replantear y proceder a implementar los procesos necesarios para la correcta gestión del restaurante, enfocando las acciones

que se ejecuten hacia la implementación de modelos modernos y dinámicos,

Efectuar cambios en los procesos de prestación de servicios en restaurantes manera eficiente, invertir en capacitación para los empresarios y para sus equipos de trabajo, en temas de gestión, tecnología, innovación, y relaciones humanas; para reinventar sus modelos de negocio explorando otras alternativas de operación, que tiendan a disminuir la carga operativa estructurando un modelo de costos ajustado a un tipo de restaurante en un nuevo modelo de ciudad moderna.

## Referencias Bibliográficas

Acuña, F. J. (Julio-Septiembre 2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A . Revista Científica de FAREM, 7(2), 34-42. <https://repositorio.unan.edu.ni/5910/3/99-371-1-PB.pdf>

Arango, J., y Solarte, A. M. (2018). *Planeacion estrategica para la empresa sifrinos pizza s.a.s para el 2018 a 2022*. Tesis de pregrado. Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/d3729b23-0d43-48ff-a292-20d3b-b361a70/content>

Araujo, c. L., Rueda, a., y Daniela, P. (2021). *Estrategias de innovacion para la reactivacion de los Restaurantes en Santamarta pospandemia*. Tesis de pregrado. Univesridad cooperativa de Colombia. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35566/14/2021\\_estrategias\\_innovaci%C3%B3n\\_reactivaci%C3%B3n.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35566/14/2021_estrategias_innovaci%C3%B3n_reactivaci%C3%B3n.pdf)

Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). *Inventario y caracterización de los establecimientos gastronómicos en zonas de interés turístico de Santiago de Cali*. Secretaria de Turismo. <https://www.cali.gov.co/documentos/buscar/?q=barrio&genPag=117&genPagCat=4>

Cámara de Comercio de Cali. (2020). *Ritmo empresarial #34*. <https://www.ccc.org.co/ritmo-empresarial-34/>



- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Frias Adan, J. A. (2014). La evolución del entorno organizacional y del enfoque de su gestión ante lo imprevisto. *Técnica Administrativa* 13(60), <http://www.cyta.com.ar/ta1304/v13n4a2.htm>
- Gaitan, R. E. (2015). *Administración de Riesgos E.R.M y La auditoría Interna*. Bogota: Eco Ediciones.
- Garcia, O. L. (2016). *Objetivo Básico Financiero y Valor de la empresa*. Bogota: Prensa Moderna Editores.
- León-González, J. E. Vargas-Martínez, E. E. y Delgado-Cruz, A. (2023). Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de covid-19. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 33(61), e231296. Epub 12 de mayo de 2023. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>
- Lora, H. S., Patiño, J., y Ruiz, A. (2022). La planeación estratégica, el Balance Score Card (BSC) y la prospectiva en el sector Pymes: herramientas para la toma de decisiones en escenarios de crisis. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 17(2), 175–192. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9275>
- Nadal, S. (2016). *Entorno externo de la organización*. Fundación Argibide. [http://quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdfyop=accionyclase=ConocimientoFichasywhere=%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29yapp=exportacionyidregistro=130yvar\\_funcion=muestraFichaPDF](http://quned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdfyop=accionyclase=ConocimientoFichasywhere=%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29+AND+%28estado%3D3%29yapp=exportacionyidregistro=130yvar_funcion=muestraFichaPDF)
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (30 de 01 de 2020). *Declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) acerca del brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV)*. <https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020->

statement-on-the-second-meeting-ofm the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)

Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del Entorno de las Organizaciones. *Innovar* 16(28), 36-42. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19391>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2023). *Mapeo de las consecuencias socioeconómicas del COVID-19 en América Latina y el Caribe y las respuestas adoptadas para la recuperación*. Phoenix Design Aid A/S. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/undp-rblac-covidgenero\\_prologueccrev\\_06012023\\_spa.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/undp-rblac-covidgenero_prologueccrev_06012023_spa.pdf)

Quituzaca-Farfan, L., Vásquez-Bazaran, C., y Uriguen-Aguirre, P., (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(2), 339-354 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046>

Marulanda-Valencia, F. A. Arango, D. G., y Restrepo, J. A. (2021). La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico - subsector de alojamiento. *Revista Universidad Y Empresa*, 23(41). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10376>

Saenz, J. D., y Leal, A. C. (2016). *Planeación Estratégica de la Empresa Infantil Abba Ltda*. Tesis de grado. Icesi. [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/82166](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/82166)

Salazar, D y Burbano C. (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(1), 2-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-235X2017000100002>

- Torres, H. Z. (2014). *Administración estratégica*. Azcaputzalco, México: Grupo Editorial Patria S.A de C V.
- Valenzuela, C. E. (2016). *Importancia de la Planeación Estratégica en la Empresas*. Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1>
- Yamakawa, P., y Ostos, J. (2013). *Influencia del Entorno en la Innovación Organizacional en Empresas de Servicio en Perú*. *Revista Brasileira de gestão de negócios*, 15(49), 582-600. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i49.1586>



## **ACERCA DE LOS AUTORES**

*About the Authors*

### **Julián Cocuy Espinosa**

*Filiación Institucional:* Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0002-3679-8523>

✉ [jcocuy@admon.uniajc.edu.co](mailto:jcocuy@admon.uniajc.edu.co)

Magister en Gestión Pública, Especialista en Gerencia Estratégica, Especialista en Desarrollo Empresarial, Especialista en Gerencia de Proyectos y Administrador de Empresas, con experiencia en cargos de dirección en el sector público y privado y profesor universitario en pregrado y posgrados por más de 20 años. Asesor Empresarial en las áreas de Gestión Estratégica, Gestión de Proyectos y Políticas Públicas. Docente de Carrera en la Institución Universitaria Antonio José Camacho. Integrante del grupo de investigación GICES. Asesor en procesos de Registros Calificados, Autoevaluación, y Vigilancia y Control para otras universidades. Par Académico del CONACES y CNA del Ministerio de Educación Nacional (MEN).

### **Carlos Lino Rengifo Rentería**

*Filiación Institucional:* Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0003-3550-9707>

✉ [clino@admon.uniajc.edu.co](mailto:clino@admon.uniajc.edu.co)

Candidato a Magister en instrumentación física, Ingeniero Electrónico de la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente se desempeña como profesor de la Facultad de Ingenierías de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, trabajando en el área de construcción de registros calificados y acreditación de alta calidad. Sus asignaturas están dirigidas al área de la electrónica análoga, la programación de sistemas embebidos, control, circuitos eléctricos y metodología de la investigación. Además de trabajar en el semillero de investigación SELECT, ha continuado investigando temas como la integración de la inteligencia artificial en la cultura organizacional.

## **Erika Andrea Contreras Gamboa**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0002-3364-9856>

✉ [econtreras@admon.uniajc.edu.co](mailto:econtreras@admon.uniajc.edu.co)

Magister en Gerencia del Talento Humano Universidad de Manizales, Especialista en Alta Gerencia Universidad de Pamplona y Administradora de Empresas Universidad de Pamplona. Docente tiempo completo de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, coordinadora proyecto integrador del programa Administración de Empresas, coordinadora del semillero de investigación Gestión-E. Integrante del grupo de investigación GICES. Docente hora catedra en Universidades como Unicuces, Unicatónica, Escuela Militar de Aviación Fuerza Aérea Colombiana.

## **Jose Luis Duque Ceballos**

Filiación Institucional: Pontificia Universidad Javeriana Cali.

© <https://orcid.org/0000-0002-3074-8808>

✉ [jose.duque@javerianacali.edu.co](mailto:jose.duque@javerianacali.edu.co)

PhD en Administración, Magister en ciencias de la organización y administrador de empresas. Docente Tiempo Completo Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Coordinador de la Red de Investigadores ASCOLFA Capítulo Suroccidente.

## **Andrea Hurtado Ayala**

Filiación Institucional: Pontificia Universidad Javeriana Cali.

© <https://orcid.org/0000-0002-8316-4566>

✉ [andrea.hurtado.ayala@javerianacali.edu.co](mailto:andrea.hurtado.ayala@javerianacali.edu.co)

PhD en Administración, Magister en ciencias de la organización, economista y contadora pública egresada de la Universidad del Valle. Profesora Asistente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia Universidad Javeriana Cali. Investigadora asociada categorizada por Minciencias.

### **Claudia Lorena Giraldo Patiño**

Filiación institucional: Universidad Santiago de Cali.

<https://orcid.org/0000-0002-7433-0112>

[claudia.giraldo07@usc.edu.co](mailto:claudia.giraldo07@usc.edu.co)

Magíster en Administración y Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente tiempo completo adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Coordinadora del Centro de Estudios e Investigaciones en Desarrollo Regional CEIDER Universidad Santiago de Cali.

### **Pablo César Rodríguez Rivera**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0001-8763-0512>

✉ [prodriguez@admon.uniajc.edu.co](mailto:prodriguez@admon.uniajc.edu.co)

Magister en contabilidad de la Universidad del Valle, Contador público. Docente de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, director del programa en contaduría pública y la tecnología en contabilidad sistematizada. Integrante del grupo de investigación GICES. Asesor y consultor contable en empresas del sector privado.

### **Sandra Patricia Duque Ramírez**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0003-2759-4884>

✉ [spduque@admon.uniajc.edu.co](mailto:spduque@admon.uniajc.edu.co)

Magister en Dirección Empresarial de la Universidad Santiago de Cali, especialista en Gerencia Tributaria Contador Público. Docente de tiempo completo adscrita a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC) experiencia en la docencia universitaria en asignaturas del área contable y tributaria de los programas de Contaduría Pública y Administración de Empresas.

### **María Elena Castañeda Vargas**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0001-6787-611X>

✉ [mcastaneda@admon.uniajc.edu.co](mailto:mcastaneda@admon.uniajc.edu.co)

Magister de Gestión de Organizaciones, Administradora de Empresas, con especialización en Gestión del Talento Humano con énfasis en Clima Organizacional, Docente de tiempo completo adscrita a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho (UNIAJC), experiencia en Docencia Universitaria, Dirección Académica y Administrativa. Con excelente desempeño profesional, Responsable, hábil con Excelentes Relaciones Interpersonales.

### **María Elvira Arboleda Castro.**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0001-7765-7607>

✉ [mearboleda@admon.uniajc.edu.co](mailto:mearboleda@admon.uniajc.edu.co)

Magíster en Economía de la Universidad Autónoma de Occidente de la ciudad de Santiago de Cali. Especialista en Mercado, de la Universidad de San Buenaventura de la ciudad de Santiago de Cali, Economista. Docente tiempo completo Institución Universitaria Antonio José Camacho y docente hora cátedra de la Universidad del Valle. Docente investigadora de las Universidades Icesi, Autónoma de Occidente, de la ciudad de Santiago de Cali.

### **Valeria Parra Cerón**

Filiación Institucional: Universidad Icesi.

© <https://orcid.org/0000-0001-7765-7607>

✉ [valeriaparra199@gmail.com](mailto:valeriaparra199@gmail.com)

Pregrado Mercadeo Internacional y Publicidad en la Universidad Icesi-Cali, experiencia en el diseño e implementación de estrategias de mercadeo y publicidad, diseñar planes de mercadeo.



### **Oscar Esteban Basante Bastidas**

Filiación Institucional: Universidad Icesi.

© <https://orcid.org/0000-0001-5486-4021>

✉ [oscarbasante10.1@gmail.com](mailto:oscarbasante10.1@gmail.com)

Administrador de Empresas con énfasis en negocios en mercadeo, Universidad Icesi de Cali Colombia. Experiencia en el área comercial de Harinera del valle, experiencia servicios al cliente operaciones de RappyPay.

### **María del Pilar Franco Cortés**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0002-2935-3825>

✉ [mpfranco@admon.uniajc.edu.co](mailto:mpfranco@admon.uniajc.edu.co)

Magister Economía de la Universidad Autónoma de Occidente, Economista, especialista en Finanzas. Docente Investigador de la Institución universitaria Antonio José Camacho, Directora Grupo de Investigación GICES, Categoría B en Minciencias.

### **María Victoria García García**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0002-4541-3437>

✉ [mvgarcia@admon.uniajc.edu.co](mailto:mvgarcia@admon.uniajc.edu.co)

Magíster en Mercadeo, Administradora de empresas, docente tiempo completo Institución Universitaria Antonio José Camacho, docente investigador grupo GICES adscrita a la facultad de ciencias empresariales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho.

## **Jhon Edison Valencia Lasprilla**

Filiación Institucional: Institución Universitaria Antonio José Camacho.

© <https://orcid.org/0000-0002-2121-3860>

✉ [jedinsonvalencia@admon.uniajc.edu.co](mailto:jedinsonvalencia@admon.uniajc.edu.co)

Magíster en Dirección Empresarial de la Universidad Santiago de Cali, Profesional de finanzas y Negocios Internacionales con conocimiento en el mercado financiero bursátil nacional e internacional, en la actualidad se desempeña como docente tiempo completo de la institución universitaria Antonio José Camacho y participando en concursos académicos a nivel nacional como bolsa millonaria logrando importantes resultados para los estudiantes que desean acercarse al mundo financiero pasando de la teoría a la práctica.

## **Jefferson Santamaria Ayala**

Filiación Institucional: Universidad Cooperativa de Colombia.

© <https://orcid.org/0000-0002-8607-8743>

✉ [jefferson.santamar@campusucc.edu.co](mailto:jefferson.santamar@campusucc.edu.co)

Doctorando en Ciencias Humanas, Universidad del Cauca. Magíster en administración, Universidad del Valle. Profesor de la Universidad Cooperativa de Colombia y la Universidad del Valle. Director del Grupo de Investigación CACE de la Universidad Cooperativa de Colombia, Categoría B Minciencias.

## **Yeime Leandro Muñoz Serna**

Filiación Institucional: Universidad Cooperativa de Colombia.

© <https://orcid.org/0000-0001-7714-1889>

✉ [yeime.munoz@campusucc.edu.co](mailto:yeime.munoz@campusucc.edu.co)

Magíster en administración, Universidad del Valle. Profesor de la Universidad Cooperativa de Colombia y la Universidad del Valle. Estudiante de la Especialización Inteligencia de Negocios - Énfasis Big Data de la Universidad Autónoma de Occidente. Investigador del Grupo de Investigación CACE de la Universidad Cooperativa de Colombia, Categoría B Minciencias.

**Jaqueline Romero Moncayo**

Filiación Institucional: Universidad Cooperativa de Colombia.

© <https://orcid.org/0000-0003-2736-371X>

✉ [jaqueline.romero@campusucc.edu.co](mailto:jaqueline.romero@campusucc.edu.co)

Estudiante del Programa de Contaduría Pública de la Universidad Cooperativa de Colombia.

**Yesica Hernández Cardona**

Filiación Institucional: Universidad Cooperativa de Colombia.

© <https://orcid.org/0000-0001-5776-4958>

✉ [yesica.hernandez@campusucc.edu.co](mailto:yesica.hernandez@campusucc.edu.co)

Egresada del Programa de Contaduría Pública de la Universidad Cooperativa de Colombia.



# **PARES EVALUADORES**

*peer reviewers*

## **Marco Alexis Salcedo Serna**

Investigador junior (IJ)

Universidad Nacional de Colombia

🌐 <https://orcid.org/0000-0003-0444-703X>

## **Alfonso Lucas Rojas Muñoz**

Confenalco Valle del Cauca

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-2746-3465>

## **Margareth Mejía Genez**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-5142-5813>

## **Nancy Gómez Torres**

Universidad del Tolima

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-0111-8778>

## **Luis Alfredo Rodríguez González**

Investigador Junior (IJ)

Universidad del Valle

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-1170-8579>

## **Isabel Giraldo Quijano**

Observatorio para la Equidad de las Mujeres

<https://orcid.org/0009-0001-5872-5675>

**Distribución y Comercialización /  
Distribution and Marketing:**

Universidad Santiago de Cali  
Publicaciones / Editorial USC  
Bloque 7 - Piso 5  
Calle 5 No. 62 - 00  
Tel: (57+) (2+) 518 3000  
Ext. 323 - 324 - 414  
editor@usc.edu.co  
publica@usc.edu.co  
Cali, Valle del Cauca  
Colombia

**Diagramación / Design & Layout by:**

Diego Pablo Guerra Gonzalez  
diagramacioneditorialusc@usc.edu.co  
Tel: (57+) (2+) 518 3000 Ext. 9131

Este libro se diagramó utilizando fuentes tipográficas Literata en sus respectivas variaciones a 11 puntos en el contenido y Firas Sans, para los capitulares 22 puntos.

Impreso en el mes de Abril.  
Se imprimieron 100 ejemplares en la  
Editorial Díké S.A.S  
Tel: (+57) 301 242 7399  
Bogotá - Colombia  
2024

Fue publicado por la Facultad de Ciencias Económicas  
Empresariales de la Universidad Santiago de Cali.

La gestión es un tema fundamental dentro de los procesos administrativos en las organizaciones, puesto que posibilita el logro de los objetivos de cada organización y con ello, contribuye al desarrollo de la economía y la sociedad en general. La evolución de los estudios sobre gestión organizacional suele ser dinámica, las organizaciones están sujetas a los procesos de cambios económicos y sociales que en el mundo actual son cada vez más acelerados, presentando retos y desafíos importantes. Es por esta razón, que la investigación en gestión organizacional tiende a adoptar diferentes herramientas, conceptos y metodologías que son útiles para estudiar la complejidad de las organizaciones y sus fenómenos. En ese orden de ideas, este libro presenta algunas investigaciones teóricas y prácticas elaboradas por investigadores de diferentes universidades y variadas disciplinas, especializados en diversos tópicos de la gestión organizacional como la cultura organizacional, el management, la estrategia y la gestión financiera.

Se presentan discusiones sobre los tópicos antes mencionados, iniciando con estudios de tipo teórico-reflexivo que tienen como unidad de análisis a organizaciones del ámbito nacional e internacional. Posteriormente, el libro cuenta con una segunda sección dedicada al estudio de casos de organizaciones privadas que operan en el contexto colombiano y que han enfrentado diferentes problemas asociados con cambios sociales y económicos a nivel nacional e internacional, más concretamente, la crisis generada por la COVID-19. A partir de los resultados y discusiones generados en cada capítulo del libro, además de conocer reflexiones y experiencias de casos reales del mundo organizacional, se demuestra que la gestión organizacional es un desafío en una sociedad que cambia constantemente. Por ello, las organizaciones se ven obligadas a cambiar para poder adaptarse, haciendo mejoras en sus procesos, políticas y formas de trabajo, valiéndose de la interacción entre diferentes posturas y disciplinas en la búsqueda de soluciones que les generen competitividad, productividad y eficiencia.



EDITORIAL

