

# NOVA

# TALENTO

2017-2018

Volumen IV



Seminario de  
**PROFUNDIZACIÓN**



Universidad del  
**Rosario**

Escuela de  
Administración



# Contenido

<b>1</b>	<b>DEFINICIÓN Y APORTES DE LAS NIIF/NIC A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y DEFINICIÓN DE VALOR RAZONABLE</b> <i>Diego Alejandro Rodríguez Modera / Director: Fernando Juárez Acosta.....</i>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>LIDERAZGO EN LA INNOVACIÓN DEL MARKETING</b> <i>Angie Figueroa Gallo &amp; Camila Velandia Martínez / Director: Fernando Juárez Acosta.....</i>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>LA IMPORTANCIA DEL MARKETING SOSTENIBLE EN EL MUNDO DE LA MODA RÁPIDA</b> <i>Carolina Bernal Velilla &amp; Laura Alejandra Romero Ayala / Director: Fernando Juárez Acosta.....</i>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>EL IMPACTO DEL MARKETING DIGITAL EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI</b> <i>Isabella Vega Cruz &amp; Juliana Correa Cardona / Director: Fernando Juárez Acosta.....</i>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>EL MARKETING INVERSO: CARACTERÍSTICAS Y APLICACIONES</b> <i>Mabeth Novoa Blanco / Director: Fernando Juárez Acosta.....</i>	<b>60</b>

---

<b>6</b>	<b>AN ANALYZE OF AGENT-BASED IN LOGISTICS TRANSPORTATION</b> <i>Natalia Espinosa Quiroga &amp; Luisa Ruiz Pastrán / Director: Nelson Alfonso Gómez Cruz</i> .....	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>INFRAESTRUCTURA PORTUARIA: UN DETERMINANTE PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO INTERNACIONAL</b> <i>Jheimy Tatiana Torres Páez / Director: Andrés Alberto Mariño Arevalo</i> .....	<b>96</b>
<b>8</b>	<b>IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE LIDERAZGO EN LOS JÓVENES MILLENIAL. EL CASO DE AIESEC</b> <i>Magdala Mora Fuentes / Director: Juan Javier Saavedra Mayorga</i> .....	<b>113</b>
<b>9</b>	<b>LIDERAZGO COMPARTIDO Y START-UPS: CONCEPTUALIZACIÓN E IMPACTO ORGANIZACIONAL</b> <i>Liliana Catherine Molano Dimian &amp; Daniela Quintero Narváz</i> <i>/ Director: Juan Javier Saavedra Mayorga</i> .....	<b>132</b>
<b>10</b>	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EL PERFIL DE ADMINISTRADOR</b> <i>Julián Martínez Portela / Director: Clara Inés Pardo Martínez</i> .....	<b>146</b>

---





*Imagen tomada de Freepik.com*

# PRESENTACIÓN

**N**os complace presentar el volumen IV de la revista virtual Nova Talenta, la cual compila una selección de artículos desarrollados por nuestros estudiantes quienes buscan trascender su formación de pregrado. Aquí publican los estudiantes que sienten la curiosidad por aproximarse a la posibilidad de un futuro dentro del maravilloso mundo de la Academia. Esta iniciativa surgió así, con el interés de promover en los estudiantes el interés por la investigación en un área en el que a nivel nacional e internacional, requiere un mayor desarrollo.

Esperamos que esta experiencia haya sido valiosa para los autores e inspire a otros para continuar con la revista, la cual sin duda continuará contribuyendo a la formación de investigadores en el campo de la administración.

Sólo nos resta agradecer el compromiso de nuestros estudiantes por contribuir al desarrollo y mantenimiento de esta importante publicación virtual.

Saludos.

***Dirección de investigación***

# 1

## DEFINICIÓN Y APORTES DE LAS NIIF/NIC A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y DEFINICIÓN DE VALOR RAZONABLE

*Diego Alejandro Rodríguez Modera / Director: Fernando Juárez Acosta*

### Resumen

El objetivo principal de este artículo es elaborar una revisión en cuanto al material bibliográfico que aborde las NIIF, con el propósito de explicar su definición, características, cambios, y el valor razonable por medio del análisis de artículos científicos. Se realizó un estudio analítico descriptivo donde la búsqueda y análisis del material bibliográfico se realizó bajo un enfoque cuantitativo evaluando la cantidad de autores que han abordado el tema en diferentes artículos científicos, adicionalmente, se elaboró una revisión sistemática de todos los aportes por parte de los autores en donde se encontraron 43 publicaciones científicas y solamente 3 fueron nacionales, las cuales se repartieron en tres tablas, cada una con un enfoque diferente de las NIIF. La búsqueda arrojó los siguientes resultados: 15 publicaciones se referían a definición y características, 19 referencias abordaron los principales cambios de las NIIF respecto a las normas antiguas de contabilidad, y 8 artículos estaban relacionados con el concepto de valor razonable. En conclusión las NIIF representan un gran cambio en el aspecto financiero, a fin de estandarizar la información financiera global y facilitar la apertura económica, pero se requiere mayor investigación sobre el tema.

*Palabras clave:* NIIF, valor razonable, NIC.

### Abstract

The objective of this article is to review the bibliographic material about IFRS, with the purpose of explaining its definition, characteristics, changes, and fair value through the analysis of scientific articles to elaborate a descriptive analytical study of each contribution. In the search 43 scientific publications were found and only 3 were national, where 15 publications spoke of definition and characteristics, 19 references about the main changes of IFRS in relation to the old accounting

standards were found, and 8 articles were related to the concept of fair value. In conclusion, the IFRS represent a big change in the financial aspect, in order to standardize the global financial information and thus facilitate the economic opening.

*Keywords: IFRS, fair value, NIC, definition.*

## INTRODUCCIÓN

La contabilidad ha existido debido a la necesidad de registrar lo que se tenía, posteriormente fue implementada por las industrias y empresas (Thompson, 2017); actualmente en el mundo se van eliminando las fronteras culturales, geográficas y económicas, y las empresas buscan internacionalizar sus operaciones, y se necesita tener una información financiera comprensible y que sea de confianza, Por eso en los últimos años se ha buscado estandarizar los parámetros contables a nivel mundial para facilitar la información con más transparencia y precisión. Las NIIF son las normas Internacionales de Información financiera; estas normas sugieren pautas para registrar la información financiera, a la cuales se deben ajustar las empresas de cada país que haya decidido implementar las NIIF, con el propósito de estandarizar la manera de presentar esta información a nivel global (Bautista, 2012).

La Organización Mundial del Comercio, (OMC), ha sido una de las organizaciones que más ha hecho presión para llevar a cabo la armonización internacional de las prácticas con las cuales se registra la información financiera, con el propósito de crear un mayor dinamismo en los mercados internacionales y facilitar la inclusión de todos los países dentro del comercio internacional, y es por esto que las NIIF han sido implementadas por varios países, entre ellos Australia, Alemania, Francia, España, Suiza, Reino Unido, etc. (Restrepo, 2011).

Por otro lado existe un concepto al que se denomina valor razonable, el cual básicamente hace referencia al valor propuesto por la compañía para cada uno de sus activos, y ese es el valor que se registra en libros contables (Arias, 2012).

De acuerdo con lo anterior, este artículo tiene como finalidad revisar los resultados bibliográficos que tengan como propósito explicar y describir las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), y abordar los principales cambios que estas normas han propiciado de acuerdo con su naturaleza y alcance. Adicionalmente se abordará el concepto de valor razonable, para poder entender cómo se relaciona con las NIIF dadas sus características.

A continuación se describirá la metodología bajo la cual se abordará el tema y se realizará la revisión del material bibliográfico. Posteriormente, se realizará la discusión al organizar los artículos científicos que abordan el tema de las NIIF y el valor razonable, y cuales han sido los aportes de cada autor; para finalizar el artículo se concluirá la cantidad de información encontrada y cómo esta información ayuda a entender las NIIF.

### Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado en este artículo es un estudio analítico descriptivo, dado que se estudiarán diferentes artículos los cuales definen y describen las NIIF.

### Enfoque metodológico

La búsqueda y análisis del material bibliográfico se realizó a bajo un enfoque cuantitativo orientado a los resultados evaluando la cantidad de autores que han abordado el tema en diferentes artículos científicos.

### Método

Se realizará una revisión sistemática de todos los aportes por parte de los autores que han aportado al tema de las NIIF, enfocados a su definición, características y como se relaciona con el concepto de valor razonable.

### Unidades de análisis

Las unidades de análisis son artículos de investigación sobre las Normas Internacionales de Información financiera publicados entre los años 1949 y 2017 que contienen en su introducción, desarrollo o conclusión los siguientes descriptores: NIIF, IFRS, características de las NIIF, valor razonable, fair value, NIC, definición de las NIIF.

### Instrumentos

Para esta revisión se usaron como instrumentos las siguientes bases de datos: Annual Reviews, Business Dateline, Directory of Open Access Journals, EconLit, Education Journals, EndNote, European Business, Journal Citation Reports, Research Library, Scopus.

### Procedimiento

Se procedió a escoger las palabras claves a fin de filtrarlas en las bases de datos, luego se escogieron artículos que tuvieran la suficiente relevancia al momento de abordar el tema de la NIIF. También se realizó una lectura de los artículos encontrados para poder observar su concordancia con el tema desarrollado en este artículo, posteriormente se establecieron categorías con el propósito de enfocar el tema en tres aspectos, lo cual facilitaría el análisis.

### Análisis

Se abordó el análisis del material bibliográfico correspondiente al tema de las NIIF, desde tres perspectivas, la primera será la definición y descripción de las NIIF, la segunda será enfocada los principales cambios respecto a las normas antiguas de contabilidad, y por último se analizarán los aportes correspondientes al valor razonables. Para esto se realiza una tabulación por temas en donde se pueden observar la cantidad de autores que han realizado aportes a cada una de estas categorías.

## RESULTADOS

Los resultados de la búsqueda de artículos científicos que hacen referencia a las NIIF, han sido agrupados en tres tablas, en la primera los autores hablan sobre la definición de las NIIF y sus características, en la Tabla 2, los autores se refieren al alcance y principales cambios en la manera de registrar la información financiera; y en la Tabla 3, los autores abordan el concepto de valor razonable.

**Tabla 1.** Definición y características de las NIIF.

AUTOR	TÍTULO	AÑO	REVISTA
Molina, R.	NIIF para las PYMES: ¿La solución al problema para la aplicación de la normativa internacional?	2013	Contabilidad y Negocios
Arango, D. Torres, G.	Análisis del proceso de armonización de las normas internacionales de contabilidad e información financiera (NIIF-NICSP) en el sector público en Colombia	2014	Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables
Hirst, D. Hopkins, P.	Comprehensive income reporting and analysts' valuation judgments	1998	Journal of Accounting Research.
Callao, S. Jarne, J. I. Laínez, J. A.	Adoption of IFRS in Spain: Effect on the comparability and relevance of financial reporting	2007	Journal of International Accounting, Auditing and Taxation.
Díaz, O. A.	Estado actual de la aplicación de las NIIF en la preparación de estados financieros de las empresas peruanas.	2010	Contabilidad y Negocios
Álvarez B. Orozco E. León G	International Financial Reporting Standards IFRS and Their Impact on Cooperatives in Colombia by December 31, 2011.	2013	Cuadernos de Administración
Cano, A. M.	Analysis of the international accounting norm (NIIF/NIC) No. 8 (accounting policies, changes in the accounting estimations and mistakes) and its main effects in the Colombian national tax law	2010	Cuadernos de Contabilidad
De Cabo, I. Molina, H. Bautista, R. Ramírez, J.	The Role of Accounting before the Financial Crisis. A Reflection on the Unconditional Conservatism of the IFRS 9.	2014	Cuadernos de Contabilidad
Laguna, J. Palomares, R. Corona, E.	Companies using ifrs are no longer obliged to reconcile their accounting figures to US GAAP. Is this sec's decision justified in the telecommunications sector?	2009	Revista de Contabilidad
Weetman, P. Sidney J	International Financial Analysis and Comparative Corporate Performance: the Impact of UK versus US Accounting Principles On Earnings.	1990	Journal of International Financial Management & Accounting

Ucieda, J. I. Garcia, B.	The comparability of international accounting standards and US GAAP: an empirical study of Form 20-F reconciliations	2004	International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation
Torres, A. G. Arango, D.	Current status of the swine production industry in the Department of Quindío regarding the process of Adoption of IFRS for SMEs.	2017	Libre Empresa
Brunozi, A. C., Haberka mp, A. M. Wickstrom, T. Kronbauer, C.	Effects of IFRS on Accounting Conservatism: A Study in Public Companies of Members of GLENIF.	2015	Revista Ambiente Contábil.
Barth, M. E.	Standard-setting measurement issues and the relevance of research.	2007	Accounting & Business Research
Legaz, J., Montoya, J., Rodríguez, L.	Effect of changes in accounting policies and criteria on consolidated equity at 1 January 2008 among Spanish groups that did not apply the IFRS	2015	Revista de Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se encuentran los autores con sus respectivos artículos científicos sobre las NIIF en cuanto a los principales cambios que trae su implementación.

**Tabla 2.** Principales cambios de las NIIF respecto a las normas antiguas de contabilidad

AUTOR	TITULO	AÑO	REVISTA
Vílchez, P.	La armonización de normas contables en los países de América	2008	Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas
Vásconez, Z.	Comparativa de la parte práctica del Borrador Leases 2013 con el modelo de transición en sectores como Real Estate e Industrial de la NIIF 16	2017	Gestión Joven
Díaz, O. A	Comparativa de la parte práctica del Borrador Leases 2013 con el modelo de transición en sectores como Real Estate e Industrial de la NIIF 16	2014	Revista Universo Contábil
Gómez, O De La Hoz, B.	Harmonization of IAS/IFRS accounting practices of local non-financial issuers listed on the Caracas, Venezuela stock exchange	2011	Contaduría y administración
Salazar, E. E Baquero, A	International Financial Reporting Standards (IFRS) for Small and Medium Enterprises	2009	Cuadernos de Contabilidad
Dorel, M Viorel, T	The Evolution of the International Standards of Accountancy IAS/IFRS, Area of Application and the Mechanism of Adoption	2008	Annals of the Stefan cel Mare University of Suceava: Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration

Beiruth, A Xavier, L. Lopes, P Fávero, F. Ri Murcia, J	Structural changes in covenants through the adoption of IFRS in Brazil	2017	In Accounting Forum September
Effers, A. Wei, M. Askew, S	The Switch from US GAAP to IFRS - Implications for Analysis Involving Inventories.	2010	Proceedings of the Northeast Business & Economics Association
Romeo, G, Bao, D.H.	Teaching Inventory Using U.S. GAAP and IFRS: A Comparative Perspective.	2012	Journal for Global Business Education
Fuertes, J. A	Métodos, técnicas y sistemas de valuación de inventarios. Un enfoque global.	2015	Gestión Joven
Piosik, A Krystian, L.	Determinants of upward revaluations of property, plant and equipment while adopting IFRS for the first time. Evidence from Poland.	2013	Theoretical Journal of Accounting
Da-Hsien, B. Lee, J. and Romeo G.	Comparisons on selected ratios between IFRS and US GAAP companies	2010	Journal of Financial Reporting and Accounting
Gonçalves, R. Lopes, P. Russell, C	Research paper: Value relevance of biological assets under IFRS	2017	Journal of International Accounting, Auditing and Taxation
Agudelo, J. Osorio, A.	Los Sistemas de Información de Costos Y Su Relación Con Las Normas Internacionales de Contabilidad NIC/NIIF	2005	Contaduria Universidad de Antioquia; Medellin
Xu-Dong, J. Wei, L.	The value relevance and reliability of intangible assets: Evidence from Australia before and after adopting IFRS	2014	Asian Review of Accounting
Dorel, M. Hlaciuc, E. Socoliuc, M	Evaluation and Recognition of Intangible Fixed Assets In Accordance with National and International Financial Reporting Standards IAS / IFRS	2009	Annals of the Stefan cel Mare University of Suceava: Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration
Grozeva, N.	Intangible Assets and Financial Disclosure Quality.	2015	Economic Archive / Narodnostopanski Arhiv.
Vásconez, Z	¿Qué opinan las principales firmas auditoras de la nueva norma IFRS 16	2017	Gestión Joven
Marian, S	IFRS 16 “Leases” – consequences on the financial statements and financial indicators	2017	Audit Financial
Sahut, J. Boulerne, S.	Have IAS (International Accounting Standards)/IFRS Improved the Information Content of Intangibles in France?	2017	Journal of Financial Management and Analysis

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla contiene los resultados de la búsqueda de artículos que corresponden al concepto de valor razonable, y como este concepto se relaciona con las NIIF.

**Tabla 3.** Valor razonable.

AUTOR	TITULO	AÑO	REVISTA
Herz, R. H.	Accounting Changes: Chronicles of Convergence, Crisis and Complexity in Financial Reporting	2015	Research in Accounting Regulation
Weston, J. F.	Consistency and Changing Price Levels	1949	Accounting Review
Silva, B.	Valor razonable: un modelo de valoración incorporado en las normas internacionales de información financiera.	2011	Estudios Gerenciales
Arias, M. L. Salazar, E. E	Efectos del debido proceso en la formulación de la NIIF 13: Mediciones a valor razonable.	2011	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión
Barker, R. Schulte, S	Representing the market perspective: Fair value measurement for non-financial assets.	2017	Accounting, Organizations and Society
Siekkinen, J.	Value relevance of fair values in different investor protection environments.	2015	Accounting Forum
Mielcarz, P.	A new approach to private firm fair value valuation in line with IFRS 13 - the concept of the most advantageous market discount (MAMD)	2014	Business & Economic Horizons
Vega, B. I. González, P.	Juicio profesional en la selección de jerarquía de valor razonable en empresas de América Latina	2017	Contaduría Y Administración

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

Las (NIIF) son un grupo de normas de naturaleza técnica, las cuales han sido aprobadas, enunciadas y requeridas por El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad con la finalidad de mejorar la comprensión y fiabilidad de los estados financieros. (Molina, 2013). Los estados financieros bajo NIIF poseen ciertas características la cuales son: relevancia, Comprensibilidad, neutralidad, confiabilidad, oportunidad, esencia sobre forma, comparabilidad y prudencia (Arango, 2014).

La información presentada en los estados financieros debe ser comprensible para poder interpretar las variables económicas, contables y empresariales (Hirst, 1998). La información que se presenta en los estados financieros tiene que ser relevante para satisfacer las necesidades en la toma de decisiones. La relevancia en este caso se mide de acuerdo con la influencia que tiene en la toma de decisiones económicas (Callao, 2007). Esta información es necesaria para evaluar diferentes variables, al momento analizar variables del pasado así como las variables actuales, para facilitar la toma de decisiones para el futuro, y de este modo la información financiera contribuya a crear estrategias de la empresa, por lo cual una información puede llegar a ser relevantes por su naturaleza enfocada a la predicción y confirmación (De Cabo, 2014).

Una información financiera confiable es aquella que está libre de errores significativos, o no esté sesgada, y expone de manera abierta y confiable la información financiera plasmada en los estados

financieros, dado que esta información es usada para contribuir en la toma de decisiones o para establecer un juicio ante una situación determinada, con el propósito de conseguir un desenlace o resultado esperado (Díaz, 2010).

Las NIIF en uno de sus decretos llamado Esencia sobre forma enuncia que las operaciones e interacciones económicas deben registrarse y presentarse de acuerdo con su sustancia y naturaleza económica, y no únicamente de acuerdo a su forma legal, por lo cual se tiende a mejorar la credibilidad en los estados financieros (Álvarez, 2013).

Las NIIF tienen como uno de sus principales objetivos mantener la integridad de la información financiera es decir, la información presentada en los estados financieros debe ser una información íntegra y que se registre la totalidad de la información financiera con la finalidad de ser confiable, debido a que una omisión en la información puede hacer esta información falsa y pierde la fiabilidad (Cano, 2010).

La incertidumbre generalmente está rodeada de un sin número de sucesos y circunstancias los cuales solo pueden ser identificadas o reveladas por medio de su información financiera, la cual está regulada bajo el principio de prudencia de las NIIF, donde la prudencia como norma no permite la infravaloración deliberada bajo un criterio propio respecto a los ingresos o activos, y así mismo regula la sobrevaloración de los pasivos y gastos (De Cabo Moreno, 2014).

La comparabilidad es una característica de las NIIF la cual potencia la relevancia de la información, ya que se usa para la el análisis de la situación financiera de la empresa y su comparación respecto a ella misma en otros periodos, o respecto a otra compañía (Weetman, 1990). De igual manera, es necesario que en la aplicación de los métodos contables, se restrinja la introducción de sesgos para asegurar que la información posea fidelidad y sea fiable (Laguna, 2009). La comparabilidad se logra tratando de igual manera las operaciones y elementos que sean parecidos y tratar de manera distinta los que sean diferentes, esto retrae a la comparabilidad del concepto de uniformidad (Ucieda, 2004).

Es necesario que la información tenga la capacidad de ser determinante en la toma de decisiones, y se requiere que la información se proporcione oportunamente ser evaluada en el periodo de toma de decisión (Torres, 2017). Si hay una demora en la presentación de la información, esta información puede perder su relevancia. La gerencia de la empresa puede darle más prelación a la calidad de la información registrada en los estados financieros con el propósito de que sean más fiables, haciendo que el tiempo de presentación se prolongue, es por eso que se debe conseguir un equilibrio entre la fiabilidad y la relevancia, (Barth, 2007).

Las NIIF sirven para medir la situación financiera de la empresa de acuerdo con información financiera presentada de una manera diferente (Brunozi, 2015). Las NIIF tienen sus principales cambios respecto a las normas antiguas en la manera de contabilizar y presentar los estados financieros, es por eso que se enfoca en la claridad de la información. Por ejemplo en las ganancias se registran tanto las ganancias realizadas, como las que hacen parte del patrimonio, también el ingreso debe incluir las ganancias y las utilidades como ingresos ordinarios y los gastos tienen que incluir los costos, los gastos y las pérdidas (Legaz, 2015).

Las NIIF regulan la medición, el reconocimiento, presentación y también la información que se expresa en los estados financieros para tener relevancia al momento de suministrar información

a otras entidades, es por esto que las NIIF deben asegurarse de la homogenización de la información financiera entre todas las empresas en todos los países que han decidido adoptar las Normas (Vilchez, 2008).

Bajo NIIF un conjunto completo de estados financiero valido bajo NIIF debe llevar un estado de resultados integral, un estado de la situación financiera, un estado de cambios en el patrimonio, políticas contables, un estado de flujo de efectivo, y notas de revelación (Vásconez, 2017b). La presentación de los estados financieros se elabora de acuerdo a la función o naturaleza de cada cuenta, y todo ingreso, gasto o utilidad se considera operacional, también para las NIIF es fundamental presentar la ganancia por acción (Díaz, 2014).

El objetivo principal de las NIIF es estandarizar la presentación de la información que refleja la situación financiera de las empresas a nivel internacional (Gómez, 2011), pero las NIIF también regulan la calidad de la información financiera, y esto implica que estas normas tengan efectos sobre todos los grupos de PUC (Salazar, 2009), generando cambios en la forma de registrar la información financiera.

Las NIIF han incorporado varios cambios para lograr la internacionalización de la contabilidad y aumentar a fiabilidad de la información financiera (Dorel, 2008). Adicionalmente se registran de manera diferente las operaciones, es decir, los ingresos, costos y gastos, así como las utilidades (Beiruth, 2017).

NIIF han modificado la manera de medir los inventarios, ya no se medirán al costo, sino que ahora su valor será el importe menor entre el valor contable y el valor Neto Realizable, adicionalmente quedó prohibido el cálculo de inventarios bajo la modalidad UEPS (últimos en entrar, primeros en salir), por ende este cálculo del valor contable puede hacerse por el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir), por precio promedio ponderado o identificación específica de inventarios (Jeffers, 2010). Cuando una empresa elija usar cualquiera de estos métodos para calcular el valor contable de los inventarios, (Romeo, 2012), la empresa deberá usar fórmulas de costo iguales o mismo método para los inventarios que posean una esencia y función parecidos, y en el caso los inventarios que tengan bien sea, una naturaleza o uso diferente, se podrá usar fórmulas de costo también diferentes (Fuertes, 2015).

Bajo NIIF, la propiedad planta y equipo se deberá valorar por medio del método del costo o mediante la revaluación, los cuales pueden ser aplicados a activos con una naturaleza que requiera revaluación a valor de mercado (Piosik, 2013). Así mismo las revaluaciones ya no se realizarán solamente en el periodo en que se adquiere el activo, sino que la revaluación se debe realizar con una regularidad de un año, así que la periodicidad deja de ser de máximo cada 3 años (Da-Hsien, 2010). Es necesario que la empresa presente una prueba de deterioro de valor de activos de manera periódica, con el propósito de que este valor sea soportado en la información financiera, y para que al momento de venderse un activo, se pueda establecer su precio bajo el valor exacto según NIIF (Agudelo, 2005). Cuando se realice una compra de repuestos para activos, se le dará el trato de inventario, y cuando se use será un gasto (Gonçalves, 2017). También se permite la activación de los costos de desarmado, desinstalación, retiro o restablecimiento de propiedad planta y equipo, y se le hace contra partida en el pasivo (Agudelo, 2005).

Otro aspecto importante del alcance de la NIIF es el trato diferente que se le da a los activos intangibles a comparación de las normas tradicionales. Un bien intangible es un activo que no tiene

una apariencia física, pero a partir de él se generan derechos, permisos y beneficios económicos (Sahut, 2017).

La norma NIC – 38 hace referencia a los intangibles, donde un activo es intangible únicamente cuando sea identificable y de carácter no monetario y no cuente con apariencia física, por esta razón la norma considera como activos intangibles que cumplen con las condiciones estipuladas a los siguientes activos: el “Know How”, nuevos sistemas o procesos, licencias, concesiones, franquicias, propiedad intelectual, marcas, conocimientos comerciales, programas de informática, patentes, pactos, películas de cine, licencias de software, catálogos de música, contratos de artistas, derechos de transmisión por televisión o radio, derechos de servicios hipotecarios, bases de datos, cuotas de importación (Grozeva, 2015).

Por otra parte las NIIF exigen que la entidad que posea un activo intangible demuestre que este cumple con las propiedades descritas por la norma NIC- 38, para aplicarlo a los costos adquisición, generación, sustitución o adición de un intangible (Dorel, 2009). El registro contable de los activos intangibles se supedita a su vida útil y esta se amortiza por periodos, a menos que su vida útil sea indefinida, en este caso no se realiza ninguna amortización (Xu-Dong, 2014).

Las NIIF también regulan la forma en cómo se registran los arrendamientos, esto lo hace bajo la norma NIC 17, la cual clasifica los arrendamientos en dos grupos, en arrendamientos financieros, y en arrendamientos operativos, donde un arrendamiento financiero aquel que transfiere a su arrendatario todos los riesgos, beneficios y derechos sobre el bien, mientras que un arrendamiento operativo es todo arrendamiento que no sea financiero (Vascones, 2017a). El arrendamiento financiero será tomado en cuenta como si fuera un activo y al mismo tiempo un pasivo por el valor razonable de dicho bien (Marian, 2017).

El valor razonable surge de la necesidad de valorar de manera más precisa los activos, con el propósito de satisfacer el principio de fiabilidad de la NIIF (Herz, 2015). La principal inconsistencia es que un bien después de cumplir su “vida útil” su valor es cero, lo cual no representa la realidad, si ese bien todavía está en capacidad de producir por lo cual puede ser vendido a un valor superior a cero pesos. (Weston, 1949). Debido a esta inconsistencia surgió el valor razonable, el cual se define como el valor asignado un activo o pasivo por medio de ciertos criterios, estos criterios son válidos para determinar el valor de cada uno de los activos de una empresa, pero la técnica o criterio de valoración sus bienes depende de ciertas variables (Silva, 2017).

El tipo de mercado es la variable más importante, esta variable se divide en mercado activo y mercado pasivo, el mercado activo es aquel donde se encuentran fácilmente vendedores y compradores de determinado activo, y por otro lado se conocen fácilmente los precios de los bienes en este mercado, y en el mercado pasivo no hay compradores y vendedores de manera constante, donde los bienes que se venden son reducidos en el mercado. (Barker, 2017). Dentro del mercado activo se pueden encontrar variables observables y no observables, en donde una variable observable es aquella que al realizar una comparación entre dos activos idénticos se encuentran similitudes o diferencias que son fácilmente evidentes, mientras que una variable no observable es aquella que no se le puede encontrar punto de comparación respecto a otros activos (Arias, 2012).

De conformidad con lo anterior, activo puede hacer parte de uno de estos escenarios de mercado en el momento de establecer su valor razonable, el cual se podrá establecer bajo parámetros de medición conocidos como jerarquía de valor razonable, el cual se fracciona en los siguientes tres

niveles, nivel 1, nivel 2 y nivel 3, según la norma NIIF 13 (Siekkinen, 2015). Se jerarquizan los patrones de medición debido a que si una empresa posee un activo y desea valorarlo, se van a acercar al mercado en donde se puede maximizar el precio del activo a fin de registrarlo por el mayor valor en los estados financieros, lo cual resultaría ventajoso para la empresa (Mielcarz, 2014).

Los activos del nivel 1, son aquellos que pertenecen a un mercado activo donde se pueden encontrar otros activos idénticos, y los precios resultan fáciles de cotizar, dado que el mercado tiene información de precios para dicho bien, de manera que las variables en este mercado siempre serán observables (Vega, 2017).

Un activo del nivel 2, no encontrará otro activo idéntico en un mercado activo, como si sucede en el nivel 1, sino que el precio se cotizará de acuerdo con el valor de activos similares, o de conformidad con la NIIF 13, también se cotizará el valor de dicho activo de acuerdo con el precio de activos idénticos en mercados pasivos, es decir en mercados donde no hay intercambio de bienes y servicios de manera continua y masiva, pero aun así provee variables observables con el propósito de valorar el activo de manera más precisa (Vega, 2017).

Por último en el nivel 3 se encuentran los activos que pertenecen a un mercado pasivo, en donde no existe mucha actividad al momento de la medición del valor del activo, por lo cual no hay existe una cantidad significativa de variables observables, en este caso la gerencia de la empresa debe tasar el precio del activo bajo criterio propio, basándose en mayormente en la cantidad reducida de variables observables, para tener la confianza de una conducta ética de parte de los directivos de la empresa (Vega, 2017).

## CONCLUSIONES

Se encontraron un total de 43 publicaciones científicas sobre las NIIF, en donde solamente siete de estos aportes fueron fuentes nacionales, por lo cual se puede concluir que las NIIF no han sido muy estudiadas en Colombia. Como la clasificación de los aportes bibliográficos se realizó de acuerdo a tres categorías, las cuales fueron: Definición y Características de las NIIF, principales cambios respecto a las normas antiguas de contabilidad, y el concepto de valor razonable; para cada una de estas categorías se encontraron la siguiente cantidad de aportes sobre el tema. Para Definición y Características se encontraron un total de 15 publicaciones, para principales cambios de las NIIF respecto a las normas antiguas de contabilidad se encontraron 19 referencias, y finalmente para el concepto de valor razonable se tuvieron en cuenta 8 aportes bibliográficos.

Dados el resultado encontrado en los artículos científicos, se puede concluir que las NIIF han abarcado la globalización y la intención de las empresas de operar en otras partes del mundo, al ayudar a estandarizar la información financiera, y así mismo velar por la fiabilidad y calidad de la misma. Es decir que la incorporación de las NIIF en el marco internacional ha resultado provechoso dado que han venido siendo de ayuda al momento de la interacción empresarial internacional.

## Referencias bibliográficas

- Agudelo, J. O. (2005). Los Sistemas de Información de Costos y su relación con las Normas Internacionales de Contabilidad NIC/NIIF. *Contaduría*, 47(87), 89-108
- Álvarez, B. R., Orozco, E. M., & León, G. G. (2013). Las NIIF y su impacto en las cooperativas en Colombia a diciembre 31 de 2011. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 176-211
- Arango Medina, D., & Torres Castaño, A. G. (2014). Análisis del proceso de armonización de las Normas Internacionales de Contabilidad e Información Financiera (NIIF-NICSP) en el sector público en Colombia. Contexto: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, 3(1), 132-145.
- Arias Bello, M. L., & Salazar Baquero, E. E. (2012). Efectos del debido proceso en la formulación de la NIIF 13: mediciones a valor razonable. *Investigación y Reflexión*, 20(1), 207-229.
- Barker, R., & Schulte, S. (2017). Representing the Market Perspective: Fair Value Measurement for Non-Financial assets. *Accounting, Organizations and Society*, 1(56), 55-67. DOI: 10.1016/j.aos.2014.12.004
- Barth, M. E. (2007). Standard-Setting Measurement Issues and the Relevance of Research. *Accounting & Business Research*, 1(37), 7-15.
- Bautista, R. (2012). Los Objetivos de la Normas Internacionales de Información Financiera para las Pymes ¿Es necesaria una NIIF para Pymes? Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xviiicongresoaecca/cd/115a.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiicongresoaecca/cd/115a.pdf).
- Beiruth, A. X., Fávero, L. L., Dal Ri Murcia, F., de Almeida, J. F., & Brugni, T. (2017). Structural Changes in Covenants through the Adoption of IFRS in Brazil. *Accounting Forum*, 4(1), 147-160. DOI: 10.1016/j.accfor.2017.06.004
- Brunozi, A. C., Haberkamp, A. M., Wickstrom Alves, T., & Antônio Kronbauer, C. (2015). Efeitos das IFRS no Conservadorismo Contábil: Um Estudo em Companhias Abertas dos países Membros do Glenif. *Revista Ambiente Contábil*, 7(2), 76-100.
- Callao, S., Jarne, J., & Laínez, J. (2007). Adoption of IFRS in Spain: Effect on the Comparability and Relevance of Financial Reporting. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 16(2), 148-178. DOI: 10.1016/j.intaccaudtax.2007.06.002
- Cano, A. M. (2010). Análisis de la Norma internacional de Contabilidad (NIIF/NIC) No. 8 (Políticas contables, cambios en las Estimaciones contables y errores) y sus principales efectos en el Estatuto Tributario Colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), 123.
- Colson, R. H. (2015). Accounting Changes: Chronicles of Convergence, Crisis and Complexity in Financial Reporting. *Research in Accounting Regulation*, 27(2), 195-223. DOI: 10.1016/j.racreg.2015.09.012
- Da-Hsien, B., Jooh, L., & George, R. (2010). Comparisons on Selected Ratios between IFRS and US GAAP Companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, (1), 22-34 DOI: 10.1108/19852511011055925

- De Cabo, I., Molina, H., Bautista, R., & Ramírez, J. N. (2014). El papel de la contabilidad ante la crisis financiera. Una reflexión sobre el conservadurismo incondicional de la NIIF 9. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(38), 371-395. DOI: 10.11144/Javeriana.cc15-38.pccf
- Díaz, O. A. (2010). Estado actual de la aplicación de las NIIF en la preparación de estados financieros de las empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 5(10), 5-28.
- Díaz Becerra, O. A. (2014). Efectos de la adopción por primera vez de las NIIF en la preparación de los estados financieros de las empresas peruanas en el Año 2011. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 126-144. DOI: 10.4270/ruc.2014107
- Dorel, M., Elena, H., & Marian, S. (2009). Evaluation and Recognition of Intangible Fixed Assets in Accordance With National and International Financial Reporting Standards IAS / IFRS. *Annals of the Stefan Cel Mare University of Suceava: Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration*, 2(10), 157-162
- Dorel, M., Viorel, T., Ionel, B., Veronica, G., & Marian, S. (2008). The Evolution of the International Standards of Accountancy IAS/IFRS, Area of Application and the Mechanism of Adoption. *Annals of the Stefan Cel Mare University of Suceava: Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration*, 1(8), 142-146.
- Fuertes, J. A. (2015). Métodos, técnicas y sistemas de valuación de inventarios. Un enfoque global. *Gestión Joven*, 1(14), 48-65.
- Gómez, Oda, de la Hoz, Aminta, & de la Hoz, Betty. (2011). Harmonization of IAS/IFRS accounting practices of local non-financial issuers listed on the Caracas, Venezuela Stock exchange. *Contaduría y Administración*, 1(233), 155-181.
- Gonçalves, R., Lopes, P., & Craig, R. (2017). Research paper: Value Relevance of Biological Assets under IFRS. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, (29), 118-126. DOI: 10.1016/j.intaccaudtax.2017.10.001
- Grozeva, N. (2015). Intangible Assets and Financial Disclosure Quality. *Economic Archive*, (4), 65-74.
- Hirst, D., & Hopkins, P. (1998). Comprehensive Income Reporting and Analysts' Valuation Judgments. *Journal of Accounting Research*, 36(SUPPL.), 47-75.
- Jeffers, A. E., Mengyu, W., & Askew, S. (2010). The Switch from US GAAP to IFRS - Implications for Analysis Involving Inventories. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 1(9) 48-54.
- Ucieda, J. L., & Garcia, O. (2004). The Comparability of International Accounting Standards and US GAAP: an Empirical Study of Form 20-F Reconciliations. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, (1), 5-36.
- Laguna, J. P., & Romero, E. C. (2009). Las sociedades que utilizan las NIC/NIIF ya no tienen que reconciliar las cifras contables a US GAAP. ¿Está justificada esta decisión de la SEC en el ámbito del sector de las telecomunicaciones? *Revista de Contabilidad*, 1(12) 45-93. DOI: 10.1016/S1138-4891(09)70002-0

- Legaz Ortiz, J., Montoya del Corte, J., & Rodríguez Ariza, L. (2015). Sección especial: Efectos del cambio en la normativa contable española: Efectos de la reforma contable en el patrimonio neto consolidado a 1 de enero de 2008 de los grupos españoles que no aplican normativa NIIF. *Revista de Contabilidad*, 1(18) 217-224. DOI: 10.1016/j.rcsar.2015.01.007
- Marian, S. (2017). IFRS 16 “Leases” – Consequences on the Financial Statements and Financial Indicators. *Audit Financiar*, 15(145), 114-122 DOI: 10.20869/AUDITF/2017/145/114
- Mielcarz, P. (2014). A New Approach to Private Firm Fair Value Valuation in Line with IFRS 13 - The Concept of the Most Advantageous Market Discount (MAMD). *Business & Economic Horizons*, 10(1), 79-85. DOI: 10.15208/beh.2014.7
- Molina Llopis, R. (2013). NIIF para las PYMES: ¿La solución al problema para la aplicación de la normativa internacional? *Contabilidad y Negocios*, 8(16), 21-34.
- Piosik, A. K., & Poniatowska, L. (2013). Determinants of upward revaluations of property, plant and equipment while adopting IFRS for the first time. Evidence from Poland. *Theoretical Journal of Accounting*, 70(126), 105-128.
- Restrepo Correa, O. L. (2007). Discusión sobre estandarización de normas contables. *Mercatura Revista Virtual Facultad Ciencias Empresariales*, 1(4), 1-19
- Romeo, G., & Bao, D. (2012). Teaching Inventory Using U.S. GAAP and IFRS: A Comparative Perspective. *Journal for Global Business Education*, 1(12), 25-34.
- Sahut, J., & Boulerne, S. (2010). Have IAS (International Accounting Standards)/IFRS Improved the Information Content of Intangibles in France? *Journal of Financial Management and Analysis*, 23(2), 52-62.
- Salazar Baquero, É. E. (2009). Comparación entre la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYME) y la normatividad colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 10(27), 361-430.
- Siekkinen, J. (2016). Value Relevance of Fair Values in Different Investor Protection Environments. *Accounting Forum*, 40 (1)1-15. DOI: 10.1016/j.accfor.2015.11.001
- Silva Palavecinos, B. (2011). Valor razonable: un modelo de valoración incorporado en las normas internacionales de información financiera. *Estudios Gerenciales*, 118(27). 97-114.
- Thompson Baldiviezo, J. M. (2017). Historia de la Contabilidad. Recuperado el 22 de Octubre de 2017, de [www.promonegocios.net/contabilidad/historia-contabilidad.html#comentarios](http://www.promonegocios.net/contabilidad/historia-contabilidad.html#comentarios).
- Torres Castaño, A. G., & Arango-Medina, D. (2017). Estado actual del sector porcícola del departamento del Quindío en el proceso de adopción de la NIIF para Pymes. *Libre Empresa*, 14(1), 85-110. DOI: 10.18041/libemp.2017.v14n1.27104
- Vásconez Chérrez, Z. (2017). ¿Qué opinan las principales firmas auditoras de la nueva norma IFRS 16? *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas* 16 (1), ISSN 1988-9011, 89 – 97.

- Vásconez Chérrez, Z. (2017). Comparativa de la parte práctica del Borrador Leases 2013 con el modelo de transición en sectores como Real Estate e Industrial de la NIIF 16. *Gestión Joven*, 2(17), 139-151.
- Vega Castro, B. I., & González Cerrud, P. (2016). Juicio profesional en la selección de jerarquía de valor razonable en empresas de América Latina. *Contaduría y Administración*, 6(1), 441-455. DOI: 10.1016/j.cya.2016.04.001
- Vilches, P. (2008). La armonización de normas contables en los países de América. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 3(5), 5-10.
- Weetman, P., & Gray, S. J. (1990). International Financial Analysis and Comparative Corporate Performance: the Impact of UK versus US Accounting Principles on Earnings. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 2(2/3), 111-130.
- Weston, J. F. (1949). Consistency and Changing Price Levels. *Accounting Review*, 24(4), 379.
- Xu-Dong, J., & Wei, L. (2014). the Value Relevance and Reliability of Intangible Assets: Evidence from Australia Before and After Adopting IFRS. *Asian Review of Accounting*, 14(3), 182-216 DOI: 10.1108/ARA-10-2013-0064

# 2

## LIDERAZGO EN LA INNOVACIÓN DEL MARKETING

*Angie Figueroa Gallo & Camila Velandia Martínez / Director: Fernando Juárez Acosta*

### Resumen

El presente artículo ha sido elaborado con la finalidad de exponer aproximaciones académicas sobre los conceptos de liderazgo, innovación y marketing. Así pues, se recurre a una metodología de carácter sistemático y cuantitativo, la cual permite una exploración de artículos científicos apropiados para la realización del mismo teniendo en consideración unos criterios preestablecidos. Posteriormente, se procede a analizar el material obtenido y a agruparlos por objeto de investigación según los conceptos propuestos a investigar, en dicho se encuentra que existe material académico limitado en cuanto a procesos de liderazgo en marketing, y la unión de los tres factores claves, como liderazgo en innovación del marketing. Se concluye entonces que no ha habido aproximaciones significativas de integración de los tres conceptos y que, si bien son áreas cruciales pertenecientes a las organizaciones, no se están estudiando en conjunto por parte de la rama académica. Sería pertinente entonces, lograr aportes científicos que abarquen el conjunto total de las variables con el objetivo de alcanzar un análisis más profundo sobre las áreas concernientes de las empresas.

*Palabras clave:* innovación, liderazgo, marketing.

### Abstract

The present article has been elaborated with the purpose of exposing academic approaches on the concepts of leadership, innovation and marketing. Therefore, a methodology of systematic and quantitative nature is used, which allows an exploration of appropriate scientific articles for the realization of it, taking into consideration pre-established criteria. Subsequently and according to the main purpose of the article its necessary to proceed into analyzing the material obtained and group them by research object according to the concepts proposed to be investigated, in which it is found that there is limited academic material in terms of leadership processes in marketing,

and the union of the three key factors, such as leadership in marketing innovation. It is concluded that there have not been significant approximations of integration of the three concepts and that, although they are crucial areas belonging to the organizations, they are not being studied together by the academic branch. It would be pertinent then, to obtain scientific contributions that cover the total set of variables with the aim of reaching a deeper analysis on the areas concerned of the companies.

*Keywords: Innovation, leadership, marketing.*

## INTRODUCCIÓN

Para una compañía es de suma importancia contar con valor agregado en comparación a su competencia, con el fin de perdurar y ser rentable en el mercado {Scarone, 2005, La innovación en la empresa: La orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto}. De este modo, la innovación llevada a cabo por parte de las organizaciones cumple un papel irremplazable ya que, esta logra generar un factor diferenciador en los productos que se ofrecen al consumidor; ayudándole a las empresas a mantenerse competitivas (Moraleda, 2004). Sin embargo, se considera que esta capacidad de innovar debe ir de la mano con el marketing, puesto que la interdependencia de los mismos permite la construcción de valor agregado para el consumidor y además, logra aumentar la competitividad y productividad de la empresa {Zarco, 2007, La integración de las funciones de marketing e innovación de producto: El uso de las TIC en el fomento de la cooperación} (Zarco, 2007).

Así mismo, se tiene en consideración que la capacidad innovadora, no se da por sí misma sino que, es indispensable tener en cuenta el liderazgo dentro de la compañía. Así, se cumple con el propósito de mejorar continuamente en un entorno organizacional, generando un incremento en la capacidad de innovación y por ende, una mejora en el marketing ejecutado.

De esta manera, es importante mencionar que un aspecto para que la innovación se dé de manera exitosa dentro de las compañías es la comunicación interna; es necesario que esta fluya adecuadamente tanto a nivel vertical como a nivel horizontal y en este proceso inciden de manera contundente los líderes (Capriotti, 1998). Acorde con lo anterior, la comunicación interna se refiere al conocimiento de los objetivos por parte de la organización en general, es decir contar a la compañía lo que se esté haciendo y como se está haciendo con el fin que todo el personal este enterado de lo que sucede y de este modo, toda la empresa esté dirigida a un mismo objetivo (Capriotti, 1998). En cuanto a la innovación, la comunicación es crucial pues es el puente que hace que las ideas que tengan los empleados generen estrategias conjuntas. Ahora, cabe mencionar que la comunicación es principalmente impulsada por los líderes debido a que son ellos quienes se preocupan por las buenas relaciones entre los grupos de trabajo, para que exista confianza y apertura (Da Casta, Páez, Sánchez, & Rodríguez, 2014). Es así, como la comunicación horizontal permite que los empleados estén en un constante intercambio de ideas, y esto genera que surjan estrategias conjuntas para adaptar a la firma a cualquier cambio. La vertical por su lado, deja que las ideas que surgieron en cualquier nivel jerárquico puedan llegar a niveles altos para que desde allí, se tengan en cuenta y se implementen de manera exitosa (Da Casta et al., 2014). Es posible afirmar entonces, que la innovación es un equilibrio entre las actividades orientadas tanto de manera ascendente como de forma descendente, así que los líderes deben establecer las condiciones

para que la organización este comprometida en mejorar su capacidad innovadora, promoviendo un entendimiento por parte de los empleados en materia de que su responsabilidad, es hacer frente a este desafío con el que vive una empresa día a día (Barsh, Capozzi, & Davidson, 2008)

La comunicación externa también es un aspecto que los líderes logran mejorar en las empresas (Marín, 1997, p. 195). Como definición empleada a este artículo, la comunicación externa se refiere al proceso que realiza la empresa para desenvolver correctamente su actividad empresarial por fuera de la empresa, esta se lleva a cabo con todos los entes externos con los cuales tiene contacto directo (Aguirre & León, 2015), como los clientes, competidores, administración pública, proveedores, aliados, etc.. Ahora bien, los líderes cuentan con habilidades comunicativas que permiten que al relacionarse con agentes externos mejore la imagen y la perspectiva que tienen los mismos de la firma (Batista & Romero, 2007). Adicionalmente, los líderes motivan a los demás trabajadores de la compañía (Kotter, 2005) para que hagan lo mismo, de tal manera haya un impacto positivo en la comunicación con entes externos (Lupano & Castro, 2005). Lo anterior permite una generación de innovación, pues la comunicación externa, además de mejorar imagen, da información que puede ser útil para plantear soluciones a los problemas de la empresa mejorando el desarrollo de la organización en el mercado (Marín, 1997, p. 213). Teniendo en consideración lo anteriormente expuesto, el propósito de este texto es identificar la relación existente en las compañías entre el liderazgo, la innovación y el marketing.

Por consiguiente, en primera instancia se expondrá la metodología que guió la revisión de la literatura incluyendo el tipo de estudio, enfoque metodológico, fuentes de información, criterios de selección y análisis del material bibliográfico revisado. Seguidamente, se explicitarán los resultados arrojados conforme al propósito del estudio, además de señalar los hallazgos encontrados según las principales corrientes, tendencias, escuelas o aproximaciones al tema. Posteriormente, se propone una discusión en la cual se procede a entrar en materia de análisis de la literatura encontrada, evidenciando principales, avances, desarrollos o progresos de la literatura existente sobre el tema. Finalmente, se presentan unas reflexiones sobre los apartados anteriores buscando aportar una retroalimentación y observación final.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio**

Este proyecto es de tipo analítico descriptivo, con ello se considera que es importante profundizar una investigación que abarque y relacione los siguientes aspectos contextualizados dentro de una organización: liderazgo, innovación y marketing.

### **Enfoque metodológico**

Se utiliza un enfoque metodológico cuantitativo que se desarrolla mediante el uso de herramientas cuantitativas, basándose en la revisión y el análisis de otras investigaciones enfocadas en los temas de liderazgo, innovación y marketing, con el fin de conocer y exponer lo que se ha logrado analizar de estos aspectos y cómo otros autores logran relacionarlos.

## Método

Se procede a realizar una revisión sistemática, la cual es expuesta como un apartado de convicciones, normalmente ejecutada por personajes con alto conocimiento sobre un tema en específico, los cuales emplean un exhaustivo procedimiento (con objetivo de disminuir sesgos) que permite evidenciar, calificar y resumir estudios de tipo académico para dar respuesta a un dilema y adicionalmente sustraer conclusiones concorde a la información reunida por medio del procedimiento (Guirao-Goris, Olmedo, & Ferrer, 2008). Como objeto de estudio para este artículo, se propone identificar la relación existente entre el liderazgo, la innovación y el marketing en las compañías.

Adicionalmente, este tipo de exploración de naturaleza sistemática de alguna literatura crea una agrupación de artículos científicos sobre los cuales varios no serán adecuados conforme al tema de estudio planteado; mientras que otros, serán tan poco pertinentes sobre un marco metodológico especificado que finalmente, no brindarán datos recopilados válidos. (Oxman & Guyatt, 1993). Es decir, permitirá un proceso de filtro de artículos mucho más eficiente para el desarrollo del artículo y permite utilizar estrategias para la selección del material, métodos estandarizados de evaluación del mismo, realización de un resumen sistemático y selectivo, justificación de las retroalimentaciones y otorgación de instrucciones explícitas sobre aquellos espacios nulos de discernimiento y acciones futuras a realizar (Juárez, 2009).

Para el desarrollo de este artículo únicamente se tuvieron criterios de exclusión respecto a las fechas de los artículos científicos a tener en cuenta, esto debido a que se pretende contar con estudios recientes que permitan tener en cuenta aspectos que impactan a las organizaciones hoy en día. Además se revisaron plataformas de datos que permitieran encontrar dichos artículos y revisiones científicas, académicas y acordes con el campo analizado.

## Unidades de análisis

Para el desarrollo de esta investigación se tendrán en cuenta textos académicos a partir del año 1997. Adicionalmente, los parámetros como objeto de elección se hallan expresos mediante los objetivos planteados dentro de la investigación, en últimas es entonces, la interrogación a la que se intenta responder del documento (Guirao-Goris et al., 2008). En este caso, se filtró según el interés de búsqueda que había para el desarrollo del artículo, teniendo a la innovación, marketing y liderazgo como ejes principales y criterios primordiales para la obtención de documentos provechosos con objetivo de un desarrollo exitoso de la realización del artículo. Es decir, se incluye únicamente material bibliográfico que tenga presente en sus palabras claves, abstract, título, desarrollo y conclusiones, los términos esenciales para el desarrollo del artículo.

## Instrumentos

Como fuentes de búsqueda, se extrajeron documentos científicos y académicos obtenidos principalmente de bases de datos como Innovations for Successful Societies (ISS), Education Resource Information Center (ERIC), JSTOR, Academic Search Complete y ProQuest, las cuales ofrecen artículos, textos y bibliografías disponibles sobre temas relacionados a los que se van a tratar en las próximas páginas además de cumplir con los criterios anteriormente mencionados. Se acudió de igual forma, a herramientas de búsqueda como Google Academics la cual se consideró apropiada

para la obtención de material bibliográfico, así como pertinente en materia de análisis de resultados de búsqueda que se expondrán.

## Procedimiento

Los pasos para la realización del trabajo se desarrollaron de la siguiente manera: se establecieron las restricciones a tener en cuenta para los artículos que serían analizados, a partir de esto se consultaron bases de datos donde se seleccionó la información que sería útil con base en las restricciones y criterios de selección. Siguiendo a lo anterior, se agrupó la información obtenida por categorías teniendo en cuenta los aspectos desarrollados en el artículo, para que una vez organizada de esta manera se pudiera desarrollar la relación pertinente entre dichos aspectos con el fin de demostrar con claridad la hipótesis expuesta.

## RESULTADOS

En primera instancia, se destacan varios aportes científicos encontrados en el campo del liderazgo debido a la importancia que ha cobrado dentro de las organizaciones y sus respectivas áreas durante los últimos años, potenciando y mejorando una variedad de aspectos dentro de la compañía como la comunicación y la cultura organizacional. De esta manera, dichos aportes se ven referenciados en la Tabla 1, donde se evidencia la presencia de una gran suma de investigaciones enfatizadas en el liderazgo. No obstante, en la Tabla 2 se observa que cuando se hace una integración entre el concepto de liderazgo y el de innovación se encuentran referencias más limitadas, pero que logran hacer una propia y debida alusión a la integración de los mismos.

**Tabla 1.** Contenido bibliográfico sobre liderazgo.

TÍTULO	AUTOR	REVISTA	AÑO
La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la educación superior en Ecuador	Aguirre, S., & León, P.	Revista Atlante	2015
El Simbolismo y la "Cultura Organizacional" de los abusos conceptuales a las lecciones de campo	Aktouf, O.	AD-minister	2012
Habilidades comunicativas del líder en universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística	Batista, J., & Romero, M.	Laurus	2007
La comunicación interna	Capriotti, P.	Capacitación y Desarrollo	1998
Liderazgo en la gestión	Godínez, C. C. M.	La Quebrada	2003
El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MIPMES de la ciudad de Durango, México	Gómez, J. R.	Investigación Administrativa	2016
Lo que de verdad hacen los líderes	Kotter, J. P.	Harvard Business Review	2005
La comunicación en la empresa y en las organizaciones	Marín, A. L.	Bosch Casa Editorial.	1997

Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas.	Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L.	Revista Negotium	2007
El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas	Mendoza, M. R., & Ortiz, C.	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión	2006
La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica	Núñez, P. I.	Acimed	2004
El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas.	Torres, M. R. M., & Riaga, C. O.	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión	2007
Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión.	Vázquez, A.	Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación	2013

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.** Contenido bibliográfico sobre liderazgo en innovación.

TÍTULO	AUTOR	REVISTA	AÑO
Leadership and innovation.	Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J.	McKinsey Quarterly	2008
Factores favorables a la innovación en las organizaciones.	Da Casta, S., Paez, D., Sanchez, F., & Rodríguez, M.	Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	2014
El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MIP-MES de la ciudad de Durango, México.	Gómez, J. R.	Investigación Administrativa	2016
La innovación, clave para la competitividad empresarial	Moraleda, A.	Universia Business Review	2004
A Theoretical Approach of the Concept of Innovation	Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M.	Managerial Challenges of the Contemporary Society	2010
Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles.	Verde, M., López, J., De Castro, G., & Saéz, P.	Cuadernos de Estudios Empresariales	2008

Fuente: Elaboración propia

En materia de marketing, podemos encontrar infinitos aportes sobre el mismo, dichos se exponen en la Tabla 3, del cual se desarrollan tanto definiciones como un marco sobre los cambios que se han evidenciado a lo largo de los años. En este sentido, se pueden observar documentos que integran el concepto de marketing a las organizaciones para así, exponer los cambios en función del marketing que han tenido las organizaciones conforme a los años y los intereses de las mismas.

**Tabla 3.** Contenido bibliográfico sobre marketing.

TÍTULO	AUTOR	REVISTA	AÑO
Leadership and innovation.	Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J.	McKinsey Quarterly	2008
Factores favorables a la innovación en las organizaciones.	Da Casta, S., Paez, D., Sanchez, F., & Rodríguez, M.	Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	2014
El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio	Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O.	Revista de Empresa	2006
El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MIPMES de la ciudad de Durango, México.	Gómez, J. R.	Investigación Administrativa	2016
La innovación, clave para la competitividad empresarial	Moraleda, A.	Universia Business Review	2004
Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural	Naranjo, J., & Calderón, G.	Estudios Gerenciales	2015
A Theoretical Approach of the Concept of Innovation	Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M.	Managerial Challenges of the Contemporary Society	2010
Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles.	Verde, M., López, J., De Castro, G., & Saez, P.	Cuadernos de Estudios Empresariales	2008

Fuente: *Elaboración propia*

En la realización de búsqueda de material bibliográfico integrado al marketing, se pudo evidenciar que no ha habido estudios científicos sobre el liderazgo en marketing limitando la búsqueda con un único resultado que trataba el tema. La integración de la innovación en cuanto al concepto de marketing, por otro lado, ha sido objeto de búsqueda, pero de manera limitada por parte de investigaciones científicas. . No obstante, se encontraron hallazgos expuestos en la Tabla 4; en los cuales, a pesar de no hacer alusión a la integración de los conceptos, se tratan de manera breve en el contenido de los mismos.

A modo de referencia, se elabora al proceso de innovación en marketing cuando se expone sobre reconocer identificar circunstancias de aprovechamiento, crear ideas, considerar la posibilidad de realización, y elegir el proceso del modelo, elaboración del mismo, fabricación en grandes cantidades y colocación y distribución dentro del mercado (Palomo, 2000). Por ello, se puede relacionar que la innovación en marketing ha sido un objeto de búsqueda poco ejecutado, y de ser así, es explorado de una manera breve y llena de vacíos conceptuales.

**Tabla 4.** Contenido bibliográfico sobre innovación en marketing

TÍTULO	AUTOR	REVISTA	AÑO
Innovación y marketing de servicios en la era digital	Morales, D. V.	ESIC Editorial.	2014
El proceso marketing-innovación como fuente de ideas creativas.	Palomo González, M. Á.	Ingenierías	2000
La integración de las funciones de marketing e innovación de producto: El uso de las TIC en el fomento de la cooperación.	Zarco, A. I. J.	Conocimiento, innovación y emprendedores	2007

Fuente: *Elaboración propia*

De acuerdo a la búsqueda realizada, ningún artículo justifica la relación entre los conceptos liderazgo, innovación y marketing. Lo mismo supone un hallazgo interesante, ya que se están elaborando estudios sobre los conceptos de manera independiente, aun cuando dichos están relacionados. Cabe mencionar que, los conceptos liderazgo, innovación y marketing son aplicados en las organizaciones en función de sus áreas; si en las mismas, siendo parte de una empresa no se están realizando estudios integrados, se está omitiendo un marco general empresarial, el cual supone exponer a la empresa como la integración de sus áreas.

## DISCUSIÓN

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que el liderazgo es un tema que capta la atención en materia de gestión puesto que permite conseguir los objetivos de la organización de una mejor forma y además, ayuda a generar los cambios requeridos que mejoran las condiciones existentes de la misma (Godínez, 2003). Las personas que cuentan con habilidades de liderazgo logran influenciar altamente a los empleados de una organización puesto que los convencen y motivan para que exploten sus capacidades y así consigan, en conjunto, los objetivos de las compañías (Gómez, 2016). Por otro lado, es crucial entender que la innovación envuelve la capacidad de generar constantemente ideas y conocimientos que pueden ser aplicados en nuevos productos, sistemas y procesos (Popa, Preda, & Boldea, 2010).

Lo anteriormente expuesto plantea una relevancia para cualquier institución, ya que la realidad en la que viven es de constantes cambios y por lo mismo, dicho conlleva a que se emplee una búsqueda de personal con capacidad de liderazgo para mantener una competitividad produciendo lo estimado y para plantear soluciones que les permitan superar la complejidad implicada de un ambiente externo en constante cambio (Gómez, 2016). Por lo tanto, se evidencian dos factores por los cuales el liderazgo tiene una gran influencia en la innovación, primero porque los líderes cooperan de la manera correcta para lograr objetivos establecidos (Godínez, 2003), segundo porque los líderes piensan, proponen y ayudan a poner en práctica los cambios que sean beneficiosos para la empresa, generando nuevos aportes a la compañía que conllevan a la adaptación de la misma a cualquier circunstancia (Espinosa & Giménez, 2006). Todo esto, conlleva a la existencia de una relación entre el liderazgo y la innovación, la cual permite una competitividad empresarial (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007).

Esta relación se argumenta bajo la afirmación de que los líderes de las empresas no siempre son los mismos innovadores sino son aquellos que se encargan de crear unas condiciones para que se dé la innovación, incentivando la mejora de la cultura corporativa (Barsh et al., 2008). Para desarrollar este punto, es prudente entender el concepto de cultura organizacional, la concibe como la promesa que hace una organización a sus empleados para que desarrollen sus labores en un ambiente de trabajo más humano, en el que se convivan con alegría para así conseguir un buen desempeño (Aktouf, 2002). De lo anterior se infiere que uno de los mayores retos para los líderes de una compañía es generar tanto un ambiente como una cultura corporativa que logren influenciar positivamente a los empleados para que ellos, con su talento, cumplan las obligaciones adquiridas e innoven presentando y ejecutando propuestas para el bienestar de la empresa (Vázquez, 2013).

Se puede ver, entonces, que el papel de los líderes es fundamental a la hora de innovar no sólo porque ellos puedan presentar propuestas de cambio positivo sino también porque constantemente se preocupan por crear y defender una cultura organizacional adecuada que termine generando innovaciones exitosas y estables (Mendoza & Ortiz, 2006). Además, en toda cultura innovadora existente, todos los individuos que hacen parte de la compañía entienden que sus aportes son realmente valorados y además se sienten con la seguridad de dar a conocer sus ideas lo que les permite instruirse sobre la importancia de siempre hacer el intento de aportar todo tipo de ideas y opiniones (Naranjo & Calderón, 2015). En correlación, se determina el papel de los líderes como aquellos que impactan y potencializan este estado mental de los empleados al involucrarlos en las decisiones de la firma (Barsh et al., 2008).

A modo de ejemplo entonces, cabe mencionar a Google, puesto que es una compañía que cuenta con líderes que incentivan un excelente ambiente y cultura corporativa, sus oficinas tienen espacios que estimulan los talentos de los empleados donde la interacción entre los mismos es fundamental (Schuler, 2015). Lo anterior es muestra de que esta compañía le da gran importancia al liderazgo, pues tiene claro que sus trabajadores son el activo más importante (Schuler, 2015) debido a que es de ellos, de donde surgen las ideas para seguir creciendo como organización mundial; adicionalmente sus ideas surgen con mayor facilidad y son llevadas a la acción con mayor eficacia y constancia, si se cuenta con una cultura corporativa que fomente la misma.

Otra de las formas mediante las cuales los líderes de una compañía pueden generar innovación es mediante la gestión del aprendizaje organizacional. Este último término se refiere a la función consciente y planificada que reúne aspectos como información y conocimiento mediante la comunicación e involucra a la organización como un todo, dando como resultado una formación compartida de habilidades, capacidades y conocimientos, entre otros (Núñez, 2004). Esta gestión es fundamentalmente impulsada por los líderes pues, como ya se mencionó, buscan un ambiente óptimo en el que los trabajadores se sientan cómodos; el cual debe ir de la mano con el hecho de que los mismos empleados sientan que su desempeño mejora día tras día generando un aprendizaje constante e impactando positivamente a la empresa. Los líderes además, buscan capacitaciones para los empleados, esto permite que los empleados aprendan nuevas cosas y que puedan aplicarlas para presentar propuestas que solucionen los problemas de la compañía o que hagan que la misma se adapte al entorno cambiante (Verde, López, De Castro, & Sáez, 2008).

Por otro lado, en materia de incluir al marketing para entender la relación de este, con el liderazgo en la innovación, se procede a realizar una revisión de sus definiciones. Entre las más relevantes se encuentra que el marketing es un procedimiento incluyente de factores tanto sociales como

administrativos, por medio del cual agrupaciones de individuos consiguen lo que requieren y anhelan a través de la creación, otorgamiento e intercambio de bienes y servicios caracterizados por poseer valor (Kotler & Keller, 2012, p. 17), además también se encuentra al marketing como una acción fundamental implementada por la organización y un grupo de procedimientos con objetivos de generar, informar y otorgar valor o factor diferenciador para los consumidores y como objeto de gestionar la comunicación con dichos, de forma que favorezcan en su totalidad a la empresa (American Marketing Association, 2013).

Sin embargo, cabe resaltar otras aproximaciones conceptuales las cuales exponen que los ejercicios empleados por el marketing comprenden las relaciones evidenciadas entre las empresas, en conjunto con el entorno en el que se encuentran, en el cual en el transcurso de sus operaciones, se encuentran muy ajustadas en las mismas (Juárez, 2014). Estos ejercicios se caracterizan por poseer enfoques de carácter práctico, transaccional, competitivo, mixto, integral, relacional y geográfico, y demás. (Juárez, 2014). Es decir que, dicha área al poseer interacciones con el medio supondría que el marketing se encuentra en constante modificación debido a que va reconociendo la actividad dinámica de un método que se ha integrado conforme a los cambios presentados en diferentes ambientes (Cavazos, 2009).

Por ello, se puede evidenciar la evolución del proceso de marketing en las empresas desde un marketing transaccional el cual obtiene como tesis una conjugación de marketing, por medio de la integración de cuatro variables que determinan el objeto de compra en el que un consumidor se ve influenciado al momento de realizar la adquisición de un determinado producto o servicio. (Gummesson, 2002), pasando por un marketing relacional el cual tiene como propósito la identificación, determinación, conservación, desenvolvimiento y retroalimentación dada, en cuanto a las interacciones con los clientes y otros grupos interesados, incluyendo principios de valor, de tal manera que las metas de las partes involucradas se puedan lograr con la ayuda de unos intercambios mutuos y resolución de expectativas (Gronroos, 1997) teniendo como eje principal, el establecimiento de interacciones satisfactorias para ambas partes y de un planteamiento a largo plazo, con los involucrados principales (clientes, distribuidores, proveedores y demás participantes del marketing) con el objetivo de aumentar y prevalecer en gran medida el *business core*. (Kotler & Keller, 2012, p. 17).

No obstante, el mercadeo relacional resulta ser insuficiente al verse superado con respecto a sus propios planteamientos, siendo un método sistemático de promoción de servicios y productos con un trasfondo de “relaciones creadas” entre los clientes y las organizaciones no cumplida en su totalidad (Juárez, 2014). Ahora bien, teniendo en consideración que el mercadeo relacional busca cubrir grupos sociales numerosos, el concepto de comunidad es un ente al que hasta hace poco se le ha dado relevancia para su consideración dentro del marketing, por ello es fundamental recapacitar en cuanto a la definición del término relación y las connotaciones que el mismo tenga, esencialmente cuando la relación se da es con comunidades (Juárez, 2014).

Dentro del marco amplio existente que es el marketing, la integración del factor innovación no ha tenido un accionar muy relevante en la implementación de estrategias que son ejecutadas por las mismas organizaciones. Conforme a lo anterior, se plantea que la innovación ha dejado a un lado la importancia de la comunidad al darle más valor a una interacción económica. Sin embargo, esta interacción no se produce con una persona fuera de contexto y los valores culturales, por lo que la comercialización debe dirigirse a una determinada etapa de la comunidad de los clientes

(Juárez, 2011). En cuanto al acercamiento de la innovación con respecto al marketing relacional, se puede mencionar que no ha sido certero al colocar una actividad tecnológica centrada en el conocimiento, el emprendimiento y el marketing en relación únicamente con la idea de innovación, dejando de lado los aspectos relacionales (Juárez, 2011).

La conexión entre innovación y marketing no ha sido un proceso propiamente ejecutado dentro de las empresas, pero que podría generar claramente varias ventajas competitivas. Una de las ventajas precisamente es que la integración del proceso de *Innovación-Marketing* disminuye las connotaciones negativas que se puedan generar durante el lanzamiento de un producto nuevo en un mercado determinado, ya que inicia con un proceso de caracterización de necesidades de los consumidores, para así cubrirlas con la generación de propuestas que involucran la innovación (Palomo, 2000).

En materia de liderazgo en marketing, se plantea como el responsable o cabeza del mercadeo dentro de las empresas, es aquel individuo que está más involucrada con la generación de marcas y el crecimiento que puedan tener, independiente del tamaño del mercado que la organización goce (Gerber, 2007, pg. 3). Adicionalmente, se puede afirmar que el factor más relevante de una marca es su diferenciación, puesto que sin este todo proceso de mercadeo ejecutado estaría sentenciado a una frustración en relación a las expectativas generadas (Gerber, 2007, pg. 3). En primera instancia, aquello que debe de inquietar a un líder de mercadeo es el reconocimiento o esencia que las marcas de la organización tengan: es decir, todo aquello que la empresa posea autoridad, lo que realiza conforme a esta, el actuar de la misma en relación con las demás organizaciones presentes. Su deber establece el poder asegurar que por medio de cualquier interacción de la empresa con personajes como consumidores, distribuidores, empleados, inversores y proveedores, se pueda reconocer la esencia diferenciadora de la misma (Gerber, 2007, pg. 3). En este sentido, el liderazgo en marketing es la gestión que se le da al campo del mercadeo dentro de las empresas, por medio de líderes quienes son los responsables por velar para el constante posicionamiento de la empresa y sus marcas y/o servicios respectivos.

No obstante en materia de estudio, el liderazgo en marketing no es un concepto integrado al cual autores han dedicado artículos científicos enteros; es decir, se hace más bien una revisión superficial y breve sobre el liderazgo en marketing sin tener claro el alcance y los límites del mismo con respecto a las demás áreas existentes dentro de las organizaciones. La falta del concepto integrado puede estar generando una pérdida de oportunidades dentro de las empresas sobre el manejo y el rol que deben tener los líderes dentro del área de marketing.

## CONCLUSIONES

A modo de conclusión se puede afirmar, que el liderazgo dentro de una organización genera las condiciones propicias para impulsar la innovación de tal forma que sea constante y brinde perdurabilidad a la misma; debido a que motiva a los empleados y asimismo permite la generación de ideas de cambio que impacten positivamente, estimula la comunicación interna, tanto vertical como horizontal, la comunicación externa, la cultura organizacional y la gestión del aprendizaje; para así permitir que la compañía cumpla con los objetivos pre establecidos y motive a sus empleados a innovar, a generar ideas que promuevan la adaptabilidad a entornos cambiantes y turbulentos que la compañía debe enfrentar día a día. Sin embargo, es importante destacar que

la investigación mostró hallazgos respecto al marketing que comprueban, curiosamente, la poca o nula profundización en estudios sobre temas en relación al mismo, a pesar de poseer conocimiento sobre la necesidad fundamental de aplicar innovación en el área del marketing, debido a que las funciones que llevan a cabo áreas como esta, actualmente exigen la combinación de actividades creativas las cuales son necesarias para el buen desarrollo de soluciones y experiencias nuevas (Morales, 2014, p. 22).

De este modo, es posible concluir que el impacto del liderazgo en la innovación puede considerarse beneficioso para el marketing, dado que como se mencionó previamente, en esta área las organizaciones requieren de capacidades relacionadas con la innovación que impulsen el desarrollo exitoso de las actividades de marketing de dichas compañías.

Aun así, no existen estudios a profundidad de la relación que puede existir entre el liderazgo, la innovación y el marketing y se considera que es un tema útil para el mundo organizacional en el que se vive hoy en día. Siendo así, este es un tema que puede ser investigado y discutido a futuro, permitiendo que las organizaciones sepan y entiendan la importancia de los aspectos analizados y la relación existente entre los mismos. Es así como se observa que quedan muchas investigaciones por llevar a cabo respecto a lo estudiado en este artículo, pero queda claro que, lo que busca una empresa fundamentalmente a la hora de contratar talento humano, son personas con competencias como el liderazgo, es decir, personas que sientan amor por la dirección y la construcción de organizaciones que generen aportes importantes a partir de personas que tengan pasión por el trabajo en equipo y que asimismo, reconozcan y satisfagan las necesidades de sus seguidores, facilitando su desarrollo personal y profesional (Torres & Riaga, 2007), de tal manera que se vean impactados de manera positiva diferentes aspectos como podrían ser la innovación y el marketing, que finalmente pueden permitirle a la empresa alcanzar el éxito tanto a nivel de competitividad como de posicionamiento.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, S., & León, P. (2015). La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la educación superior en Ecuador. *Revista Atlante*, 1, 1-12.
- Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional” de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-minister*, (1), 63-93.
- American Marketing Association. (2013). Definition of marketing. Recuperado el 11 de octubre del 2017 de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 38-47.
- Batista, J., & Romero, M. (2007). Habilidades comunicativas del líder en universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística. *Laurus*, 13(25), 36-64.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.
- Cavazos, J. (2009). El concepto de marketing bajo el paradigma relacional. Una agenda para Latinoamérica. *Revista Brasileira de Marketing*, 8(1), 5-23.

- Da Casta, S., Páez, D., Sánchez, F., & Rodríguez, M. (2014). Factores favorables a la innovación en las organizaciones. *Revista Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(2), 67-74.
- Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, (18), 50-64.
- Gerber, M. E. (2007). *El mito del emprendedor*. Barcelona, España: Editorial Collins.
- Godínez, C. C. M. (2003). Liderazgo en la gestión. *La Quebrada*, 2(1), 30-35.
- Gronroos, C. (1997). From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing. *Journal of Management History*, 2(1), 2-29.
- Guirao-Goris, J., Olmedo, A., & Ferrer, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(1), 1-25.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 37-57.
- Gómez, J. R. (2016). El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MIPMES de la ciudad de Durango, México. *Investigación Administrativa*, (117), 52-67.
- Juárez, F. (2009). Algunas especificaciones para artículos de revisión. *International Journal of Psychological Research*, 2(1), 4.
- Juárez, F. (2011). A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts. *African Journal of business management*, 5(35), 13404-13409.
- Juárez, F. (2014). La comunidad en los negocios: Relación estratégica de las organizaciones con el medio y marketing. *International Journal of Psychological Research*, 7(1), 8-11.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotter, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-140.
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Universidad de Palermo*, 6, 107-121.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch Casa Editorial.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*, 3(7), 65-83.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, (1), 128-136.
- Morales, D. V. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. Madrid, España: ESIC Editorial.

- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Núñez, P. I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed*, 12(3), 1-75.
- Oxman, A. D., & Guyatt, G. H. (1993). Guía para la lectura de artículos de revisión. *Pan American Journal of Public Health*, 114(5), 446-458.
- Palomo, M. Á. (2000). El proceso marketing-innovación como fuente de ideas creativas. *Ingenierías*, 3(8), 41-48.
- Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A Theoretical Approach of the Concept of Innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, (1), 151-156.
- Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), 47-56.
- Verde, M., López, J., De Castro, G., & Sáez, P. (2008). Propuesta de un modelo teórico sobre el proceso de innovación tecnológica basado en los activos intangibles. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18, 203-227.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- Zarco, A. I. J. (2007). La integración de las funciones de marketing e innovación de producto: El uso de las TIC en el fomento de la cooperación. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (pp. 1521-1539). Madrid, España.

*Carolina Bernal Velilla & Laura Alejandra Romero Ayala / Director: Fernando Juárez Acosta*

### Resumen

Este artículo tiene como objetivo el desarrollo de una revisión sistemática de la literatura existente acerca del modelo de negocio de moda rápida y su relación con la responsabilidad social y el mercadeo sostenible. Para llevarlo a cabo, se realizó un estudio de tipo analítico descriptivo que recopiló y analizó información de fuentes secundarias, como Stanford Social Innovation Review Fall, Journal of Marketing, entre otras publicaciones académicas y periodísticas.

El modelo de moda rápida se dio para suplir necesidades como la identificación y el estatus de los consumidores. Se caracteriza por el continuo y alto volumen de ventas, los bajos precios y la tercerización de la producción a países en vías de desarrollo. Su sostenibilidad ha sido debatida dada la contaminación que se genera, así como las condiciones de la mano de obra. Muchas empresas se han visto presionadas a transformar sus técnicas de mercadeo a unas sostenibles para hacer frente a la demanda de una cantidad creciente de clientes que espera productos cuyas materias primas y procesos productivos sean responsables y justos tanto con el medio ambiente, como con la sociedad.

**Palabras clave:** *moda rápida, responsabilidad social, mercadeo sostenible, medio ambiente, condiciones laborales.*

### Abstract

The objective of this article is to develop a systematic review of the existing literature on the fast-fashion business model and its relation to social responsibility and sustainable marketing. To carry it out, a descriptive analytical study was carried out that gathered and analysed information from secondary sources, such as Stanford Social Innovation Review Fall, Journal of Marketing, among other academic and journalistic publications.

The fast fashion model emerged to meet needs such as the identification and status of consumers. It is characterized by the continuous and high volume of sales, low prices and the outsourcing of production to developing countries. Its sustainability has been debated because of the pollution that it generates, as well as the conditions of the workforce. Many companies have been under pressure to transform their marketing techniques to sustainable ones in order to meet the demand of a growing number of customers who expect products whose raw materials and production processes are responsible and fair both to the environment and to society.

*Keywords: Fast fashion, social responsibility, sustainable marketing, labor conditions, environment.*

## INTRODUCCIÓN

La industria de la moda es la parte de la industria manufacturera que se ocupa del diseño, producción y distribución de ropa, accesorios de uso diario y calzado (Roth, 2015). Ésta se caracteriza por su potencial de innovación y creatividad, así como su capacidad evolutiva, que va de la mano del cambio social. Es un sector con una alta cercanía a sus consumidores y cuenta con la participación de diversos agentes en los sistemas de producción (Goncalvez & de Souza, 2017, p. 1).

Aunque la ropa suple la necesidad básica de ocultar la desnudez y combatir el frío, las empresas textiles han posicionado sus prendas como productos necesarios por otras razones: expresan valores como independencia o autonomía; mientras reflejan ideales o creencias individuales. La moda es una forma de comunicación personal y de definición de identidad que se transforma en conjunto con la sociedad (Faerm, 2010, pp. 8–9).

La industria moderna de la moda, diferenciada de la textil, surgió en París en el siglo XVIII, se dedicaba a vestir a las cortes reales y; se fue expandiendo internacionalmente desde el siglo XIX, más enfocada en las mujeres que en los hombres, dado que ellas consumen con más frecuencia (Roth, 2015). En el siglo XX, con el boom de las altas firmas de moda como Chanel, que vendían ropa para gente adinerada, era imperativo que cada prenda que se diseñara y fabricara fuese única; por lo que los diseñadores fabricaban sus mejores piezas y se preocupaban por cada uno de los detalles en los procesos de diseño y producción (Gay & Samar, 2004).

A finales del siglo XX, surgió el concepto de Moda Rápida, un fenómeno de producción y consumo masivo de prendas de vestir de bajos costo que imitan las tendencias de la alta costura e incentivan a los consumidores a comprar continuamente (Orcao & Pérez, 2014). Este término revolucionó la industria textil y de la moda por su bajo costo, precio, calidad y, asimismo; conllevó diversos impactos en las vidas de los trabajadores, fabricantes y en el medio ambiente (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, 2015).

La Moda Rápida ha sido criticada debido a sus condiciones laborales y a la contaminación del medio ambiente. Se dice que este modelo de negocio es poco sostenible porque no ha sido respetuoso con los trabajadores dentro de la organización, ni ha reconocido que los recursos de la naturaleza son limitados (Joy, Sherry, Venkatesh & Chan, 2012, p. 275). Han aparecido, además, varias maquilas que pagan poco a las fuerzas de trabajo, quienes empiezan a demandar mejores pagos y condiciones laborales (Roth, 2015). Lo anterior, enciende las alarmas, acerca de la manera en qué están respondiendo empresas y consumidores ante el impacto negativo del negocio.

La intención de este artículo, por tanto, es desarrollar una revisión sistemática de la literatura existente acerca del modelo de negocio detrás del concepto de Moda Rápida, así como su responsabilidad social y correlación con el mercadeo sostenible. De igual manera, se busca evaluar la responsabilidad social en las acciones de las grandes multinacionales y de los consumidores, para que puedan ser agentes de cambio medioambiental y social.

Para ello, será de vital importancia emplear el concepto de mercadeo sostenible, el cual, tiene como objetivo incentivar el consumo responsable y ecológico mediante la aplicación de prácticas más sustentables, como la mejor opción para lograr que una organización aumente sus beneficios económicos (Saldaña, Arenas, Moreno & Gutiérrez, 2014).

Este documento se compone de varios apartados. Primero, se describe brevemente la metodología utilizada para revisar la literatura existente acerca del tema. En segundo lugar, se exponen los resultados de la revisión: lo que se ha escrito acerca del modelo de negocio de moda rápida. A continuación, se discute la relación de la industria de moda rápida con la responsabilidad social, lo cual, se conecta con el mercadeo sustentable. Finalmente, se plantean las conclusiones.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de estudio**

Se realizó un estudio de tipo analítico descriptivo para recopilar y analizar información de fuentes secundarias.

### **Enfoque metodológico**

Se utilizó un enfoque cuantitativo.

### **Método**

Se realizó una revisión sistemática de literatura de tipo analítica descriptiva.

### **Unidades de análisis**

Los documentos que se seleccionaron para desarrollar los argumentos del texto, fueron textos académicos de revistas de administración y gerencia y algún documento empresarial, como ejemplo de caso.

Como criterios de búsqueda, se utilizaron palabras clave como moda rápida, maquilas, sostenibilidad, marketing sustentable, industria textil, modelo de negocio. También, se buscaron algunos artículos con términos como mercadeo sostenible y responsabilidad social, siempre en relación con la moda rápida. La recopilación de información se realizó con el fin de discriminar la más relevante y de mejor calidad a la hora de explicar la proveniencia de la ropa fabricada por algunas compañías actualmente.

En lo referente a las fechas de investigación, el material bibliográfico fue publicado entre el 2000 y el 2017, dado el auge de la moda rápida.

## Instrumentos

Se recopiló información de las bases de datos de la Universidad del Rosario y de la Universidad Nacional de Colombia. Asimismo, se utilizaron las base de datos JSTOR y Science Direct como fuentes principales para nuestra investigación. De igual forma se usaron artículos encontrados en internet que estuvieran relacionados con el tema de moda rápida y marketing sostenible.

## Procedimiento

Primeramente se realizó la selección del tema principal que es moda rápida y marketing sostenible en donde se hizo una revisión bibliográfica exhaustiva para localizar la información más pertinente y adecuada de manera que se pudiera interiorizar con mayor profundidad. Por otro lado, la búsqueda se inició principalmente con la revisión de varios libros y artículos encontrados en las bases de datos anteriormente mencionadas buscando palabras claves como moda rápida, maquilas, sostenibilidad, marketing sustentable, industria textil, modelo de negocio. Finalmente, a partir de la información seleccionada se planteó la discusión del texto que llevó a varias conclusiones las cuales se encuentran al final del texto.

## RESULTADOS

Con el fin de clasificar la información obtenida en la revisión sistemática, se elaboró una tabla que organiza el material más importante, de acuerdo a las temáticas que trata y a la tipología del documento.

La tabla contiene los resultados más relevantes para entender el funcionamiento de modelo de negocio de moda rápida, la responsabilidad social y el uso de estrategias de mercadeo sostenible en esta industria. Igualmente, se incluyeron resultados relevantes en cuanto a teoría organizacional que se utilizaron para aproximarse al caso específico de la moda rápida, así como algunos documentos empresariales para la observación de casos específicos de negocios de este tipo.

**Tabla 1.** Resultados de la revisión bibliográfica para el funcionamiento del modelo de negocio de moda rápida

TÍTULO	REVISTA
Cachon, G., & Swinney, R. (2011). The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior.	Management of Science
Cortez, M., Nguyen, T., Doan, A., Zagita, B., & Vegafria, E. (2014). Fast Fashion Quadrangle: an analysis.	Academy of Marketing Studies Journal
Hemphill, C., & Suk, J. (2009). The Law, Culture, and Economics of Fashion.	Stanford Law Review
Orcao, A. I. E., & Pérez, D. R. (2014). Global production chains in the fast fashion sector, transports and logistics: The case of the Spanish retailer Inditex.	Investigaciones Geográficas
Wasson, C. (1968). How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?	Journal of Marketing

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 2.** Resultados de la revisión bibliográfica para la responsabilidad social y ética en la moda rápida

TÍTULO	REVISTA
Bolinches, C. G. (2016). ¿De dónde viene la ropa que compras en Zara?	El Español.
Chaudhry, M. & Truscott, S. (2012). El algodón orgánico: un sistema de producción.	Algodón: revista de la situación mundial.
Cline, E. (2014). Moda desechable: El escandaloso costo de la ropa barata.	Grupo Planeta.
Chua, J. (2016). 7 Things to Know about H&M's 2016 Conscious Exclusive Collection.	Ecouterre.
Distelhorst, G. (2016). Can Lean Manufacturing Put an End to Sweatshops?	Harvard Business Review.
Greenpeace. (2012). Moda rápida: Puntadas tóxicas: El oscuro secreto de la moda.	Greenpeace Internacional.
Hobson, J. (2013). To die for? The health and safety of fast fashion.	Occupational Medicine.
Khan, M. (2013). Grandes historias 2013: el derrumbe en Bangladesh que sacudió la industria.	BBC Mundo.
Industriall. (2016). Sindicatos mundiales critican al gobierno de Bangladesh por incumplir pacto con la UE.	Industrial Global Union.
Reeves, M., Schafer, K., Hallward, K., & Katten, A. (1999). Campos Envenenados: Los Trabajadores Agrícolas Y Los Pesticidas en California. In Fields of Poison, California Farmworkers and pesticides.	DIANE Publishing.
Riaño, P. (2015). Dónde, Cuándo, Cómo: Las claves del aprovisionamiento en moda.	Dossier Modaes.
Sales, A. & Piñero, E. (2011). Made in Morocco: Producción de ropa para las administraciones públicas.	Trazabilidad y garantías.
Suárez, S., Palacio, D., & del Puerto, A. (2014). Effects of pesticides on health and the environment.	Revista Cubana De Higiene Y Epidemiología.

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 3.** Resultados de la revisión bibliográfica para la teoría organizacional sobre responsabilidad social y mercadeo sustentable

TÍTULO	REVISTA
Bonacic, C. and Morales, L. (2011). Los desafíos del marketing sustentable.	Agronomía y forestal
Bonini, S. & Oppenheim, J. (2008). Cultivating the Green Consumer.	Stanford Social Innovation Review Fall
Global Reporting Initiative. (2012). La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: ¿Vale la pena el viaje?	Global Reporting Initiative
Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing: Marketing sustentable, ética y responsabilidad social.	Pearson Education
Kotler, P. & Armstrong, G. (2012).	Pearson Education

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.** Resultados de la revisión bibliográfica sobre el mercadeo sostenible en la industria de moda rápida

TÍTULO	REVISTA
Belz, F. (2006). Business strategy and the environment.	Marketing in the 21st century Editions.
Bur, A. (2013). Marketing sustentable. Utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria.	Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.
Joy, A., Sherry, J., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands.	Fashion Theory: The Journal Of Dress, Body & Culture.
McNeill, L. & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice.	Journal of Consumer Studies.
Nemerow, N. L., & Dasgupta, A. (1998). Strategies of Industrial and Hazardous Waste Management.	Hoboken
Saldaña, D., Arenas, E., Moreno, M. & Gutiérrez, R. (2014). Marketing Sustentable. Donde la innovación crea valor.	Tecnológico de Monterrey.
Shambu, G. (2015). Using The Fast Fashion Supply Chain To Teach Sustainability.	Business Education Innovation Journal
Wilsey, M. & Lichtig, S. (2013). The Nike Controversy.	Stanford University

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.** Resultados de la revisión bibliográfica para las estrategias empresariales

TÍTULO	REVISTA
Fast Retailing Inc. Ltd. (2010). Fast Retailing Inc. Ltd. Annual Report, 2010.	Fast Retailing Official Web.
H&M. (2010). H&M Annual Report, 2010.	H&M Official Web.
People Tree U.K. (2017) Our Story.	People Tree Official Web.

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

### El modelo de negocio de moda rápida y la responsabilidad social

La moda rápida es un modelo de negocio que hace referencia a la producción y consumo masivo de prendas de vestir (Orcao & Pérez, 2014). Este negocio se ha enfocado principalmente en los intereses económicos de las grandes empresas textiles, las cuales han seguido estrategias para que los consumidores compren ropa con la mayor regularidad posible (Greenpeace, 2012). El concepto de moda rápida revolucionó al mundo, al transformar la producción de ropa y reinventar el concepto de moda, rompiendo sus paradigmas tradicionales (Orcao & Pérez, 2014).

Anteriormente, cada país producía su ropa a nivel nacional y ubicaba la mayor parte del negocio en un mismo lugar. Sin embargo, el fenómeno de la globalización ha tenido como consecuencia la firma de múltiples tratados de libre comercio y la facilidad en la tercerización de procesos industriales, por lo que algunas compañías de la industria textil aprovecharon para dividir su cadena productiva por países: en un lugar diseñan, en otros producen las materias primas y en otros está la producción, que se exporta para la venta del producto final en otros países (Sales & Piñero, 2011). Lo anterior, para reducir costes de almacenaje, evitar riesgos comerciales y, de esta forma, mejorar la competitividad (Sales & Piñero, 2011).

Entre los elementos que caracterizan el negocio de la moda rápida, se encuentra el producto, cuyos niveles de rotación son muy altos y no hay mucha diferenciación entre empresas. Los precios son bajos y las plazas suelen ser superficies grandes, ubicadas en lugares estratégicos (Cortez, Nguyen, Doan, Zagita & Vegafria, 2014). Además, los elementos publicitarios buscan transmitir sentimientos de felicidad derivados del consumo para que, en últimas, los consumidores compren con altas frecuencias (Luna, Puello & Botero, 2004).

Un sistema de moda rápida combina dos componentes: plazos cortos de producción y distribución, que buscan reducir la brecha entre la oferta y la demanda y, la oferta de diseños que sean tendencia en el momento de su lanzamiento (Cachon & Swinney, 2011, p. 778). Los tiempos cortos de fabricación de la ropa se logran mediante sistemas de producción e información localizados, que facilitan el monitoreo de inventarios y, además, el comportamiento de los consumidores se observa constantemente, con el fin de reducir los tiempos de diseño y responder a cambios inesperados (Cachon & Swinney, 2011, p. 778).

Antiguamente, los consumidores anticipaban rebajas y esperaban a comprar ropa en esas temporadas en vez de hacerlo en el resto del año (Sarasola, 2015, p. 48). Por ello, la moda rápida utiliza insumos de no muy buena calidad y mano de obra muy barata, que se ven reflejados en bajos precios, muy atractivos para los consumidores (Cachon & Swinney, 2011, p. 779).

Una crítica que se ha hecho a este producto es que se copia en muy poco tiempo la ropa producida por marcas de alta costura, quienes invierten altas cantidades de dinero en el diseño de sus colecciones; por ejemplo, algunas marcas de moda rápida tardan entre 4 y 5 semanas desde el bosquejo hasta la llegada de la ropa a las tiendas (Hemphill & Suk, 2009, pp. 1172-1173). Sin embargo, vale la pena aclarar que copiar no es necesariamente un elemento propio del modelo de moda rápida, pues se pueden realizar adaptaciones a las prendas de alta costura que han tenido más acogida entre los consumidores, para vender en las tiendas cuando todavía son una tendencia (Hemphill & Suk, 2009, pp. 1172-1173).

La aceptación de nuevas prendas de moda por parte de la sociedad, antes de ser lanzadas, es incierta. No obstante, como la moda en sí misma es considerada, por algunos, un elemento básico para garantizar el éxito; los consumidores apuestan continuamente a productos que creen que reflejarán status (Wasson, 1968, p. 36). En general, lo que explica la rápida oscilación y la demanda de ropa por parte de los consumidores es la oferta que se les hace de que una prenda va a suplir muchas necesidades a la vez, en su mayoría con la autorrealización personal y el condicionamiento social que relaciona el status reflejado por la imagen con el éxito obtenido en la vida (Wasson, 1968, p. 43).

La mayoría de empresas de moda rápida gastan alrededor del 3,5% de sus ingresos en la promoción de sus productos (Cortez, et al., 2014, p. 8). Entre las herramientas de mercadeo que utilizan se encuentra la fuerte presencia en redes sociales y la imposición de imágenes poderosas en los puntos de venta, que son espacios amplios con interiores bien decorados.

En el caso de H&M, se publican revistas, grandes pancartas y posters alrededor del mundo, en lugares tan emblemáticos como el Times Square en Nueva York (H&M, 2010). De igual manera, las campañas incluyen notificaciones al celular de los clientes, la creación de aplicaciones e, incluso, tiendas virtuales para mejorar la comodidad de los consumidores; asimismo, H&M utiliza celebridades muy importantes como Jimmy Choo o Vanessa Hudgens para promocionar sus productos en eventos importantes de moda a nivel mundial (H&M, 2010).

Como se mencionó antes, la ubicación de las tiendas es otro factor clave en la estrategia de mercadeo, pues buscan transmitir el status que brindará la ropa a los consumidores. Otras estrategias, de tiendas como GAP o Fast Retailing han incluido la creación de eventos captativos, la innovación mediante prendas con calentadores y la promoción a través de medios tradicionales de comunicación (Fast Retailing Inc. Ltd., 2010). Asimismo, los descuentos continuos y otras promociones periódicas como estrategia, buscan mantener la atención de los consumidores, que exigen precios muy bajos y promociones. Igualmente, se da mucha importancia a los modelos, por lo que bien pueden ser personajes famosos o, incluso, para tiendas como Fast Retailing, personas del común que no son famosas, con el fin de crear un sentido de familiaridad entre los clientes (Cortez et al., 2014, p. 8).

El ciclo de vida de las prendas de moda, a diferencia de otros productos, tiene básicamente dos fases: una de rápido crecimiento que, una vez alcanzado su pico llega a otra fase de colapso (Wasson, 1968, p. 37). Lo que el consumidor está buscando cuando realiza su compra es satisfacer todas las necesidades que le puede suplir una prenda de vestir. Por tanto, el ciclo de vida de las prendas producidas bajo el modelo descrito, es corto porque busca proveer experiencias simples pero continuas a los compradores (Wasson, 1968, p. 43). Además, puesto que las líneas de ropa se desarrollan rápidamente sin hacer estudios largos o detallados, no suponen grandes requisitos de aprendizaje continuo para las empresas; que las replican y venden y, una vez dejan de gustarles a los consumidores, se cambian por prendas nuevas (Wasson, 1968, p. 43).

## **La responsabilidad social en el modelo de negocio de moda rápida**

Se define responsabilidad social como una forma en que la organización aporta, o procura hacerlo en un futuro, al progreso o detrimento de tendencias, condiciones y avances económicos, ambientales y sociales; tanto a nivel local, como global (Global Reporting Initiative, 2012, p. 48).

La relación entre la responsabilidad social y las empresas de moda rápida ha sido turbulenta; desde el año 2005, sólo en Bangladesh han fallecido más de 1800 trabajadores como consecuencia de incendios en fábricas y colapsos de edificios en los cuales se produce ropa barata (Hobson, 2013, p. 317). En la industria textil, la deslocalización a países en los que la mano de obra es significativamente más barata es la cuestión ética más importante a la cual deben hacer frente los fabricantes (Bolinches, 2016).

La confección de prendas de vestir termina teniendo costes bajos y productivos; para lo cual, las grandes compañías trasladan la producción de prendas a Asia, en países como Bangladesh,

Camboya, Vietnam y Sri Lanka (Riaño, 2015). Allí, no se garantizan buenas medidas de seguridad, condiciones sanitarias adecuadas, ni el pago de salarios justos a los trabajadores (Hobson, 2013).

En específico, un acontecimiento alertó al mundo sobre las condiciones laborales de la mano de obra de la industria textil. El incidente ocurrió en el 2013 en Dacca, Bangladesh, donde se desplomó un inmueble causando la muerte de más de 1,129 personas y 2,515 heridos (Khan, 2013). Antes del colapso, los trabajadores habían pedido su cierre en repetidas ocasiones, debido a las condiciones en la estructura, que presentaba grietas, pero fueron ignorados (Hobson, 2013, p. 317).

Además de las condiciones de seguridad en el trabajo, se dice que las remuneraciones son bajas; lo cual hace parte de la razón por la los países asiáticos mencionados son los mayores exportadores de vestimenta del mundo (Orea, 2016). Asimismo, es común que los empleados no cuenten con un contrato de trabajo; como fue el caso de varios de ellos que fallecieron en un incendio en Pakistán, en el que murieron más de 300 empleados (Hobson, 2013, p. 317).

Muchos trabajadores se han manifestado mediante sindicatos; sin embargo, gobiernos como el de Bangladesh han respondido utilizando a la fuerza pública para combatirlos, sin asumir una posición de diálogo frente a las condiciones laborales; lo anterior, ha dejado numerosos muertos y heridos (Distelhorst, 2016). De hecho, muchos trabajadores han optado por no suscribirse a los sindicatos a causa de las represalias que podrían enfrentar (Industrial, 2016). Se cree entonces, que los Gobiernos tienen parte de la responsabilidad por las violaciones de los derechos del trabajador, que contradicen las normas de la OIT (Industrial, 2016).

En lo referente al aprovisionamiento de materias primas, actualmente, muchas empresas emplean pesticidas en la producción de algodón, lo cual, expone a los cultivadores a enfermedades (Chaudhry & Truscott, 2012, p. 12). La fumigación de algodón a través de pesticidas puede causar discapacidades físicas y mentales, cáncer e incluso, tendencias suicidas (Reeves, Schafer, Hallward, & Katten, 1999).

En cuanto al problema ambiental, además del uso de pesticidas, hay altos niveles de contaminación del suelo y desecho de residuos tóxicos, enviados a cuerpos de agua como los ríos (Suárez, Palacio & del Puerto, 2014). Las poblaciones que habitan zonas donde se practican estos procedimientos, se han enfermado por la polución de las curtiembres del agua potable y de los suelos (Suárez et al., 2014). De ahí que algunos afirman que la moda ocupa la segunda posición entre las industrias más contaminantes del mundo, después del petróleo (Nemerow & Dasgupta, 1998).

Como consecuencia del consumo frecuente de ropa así como los cambios continuos de colección, se da una acumulación de ropa que no se vende, así como prendas que desechan los hogares (Cline, 2014). Una solución que se ha planteado es donar las prendas a los menos favorecidos. Sin embargo, la ropa que se dona en campañas benéficas, en muchas ocasiones termina llegando a países en vías de desarrollo como mercancía para la venta, lo cual, puede debilitar la industria textil local (Cline, 2014).

## **El marketing sustentable en la industria textil**

El marketing se define como el proceso de generación de valor para los consumidores mediante el establecimiento de relaciones provechosas con ellos; de manera que, primero, se entiende cuáles son sus necesidades y deseos, luego, se determina cuáles son los mercados objetivo que

la organización debe atender, para crear una estrategia que atraiga e incremente el número de consumidores valiosos y, así, mejore la rentabilidad y posicionamiento de una empresa (Kotler y Armstrong, 2012, p. 16).

El marketing ha sido un área de vital importancia debido a que se ha enfocado principalmente en promocionar de manera eficiente los productos o servicios que vende la empresa ante un conjunto determinado de consumidores que busca suplir sus necesidades. Así, el marketing busca mejorar posicionamiento y el reconocimiento de marca, mediante la generación de valor y diferenciación en el producto (Kotler & Armstrong, 2012, p. 9).

Dentro del marketing se encuentra un enfoque social y ecológico llamado marketing sustentable que ha adquirido gran relevancia en el mundo de los negocios. Este término se ha definido como un marketing responsable tanto social como ambientalmente, que cubre las necesidades de consumidores y empresas, mientras preserva o mejora la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2012, p. 9). El mercadeo sostenible replantea los procesos de empaque, distribución y comunicación de los productos y servicios; para acoplarlos a prácticas sustentables, como la mejor vía para que aumenten los beneficios, eficiencia y permanencia de la organización a largo plazo (Saldaña et al., 2014). El marketing sustentable va alineado con los objetivos corporativos de las empresas que lo aplican (Belz, 2006).

Por tanto, las empresas no solo deben satisfacer a sus clientes, sino que además deben preservar el medio ambiente. El marketing sustentable debe comunicar los progresos, innovaciones, nuevas técnicas y servicios que se han generado para ello (Bonacic & Morales, 2011). Por ello, resulta importante que las empresas informen qué toman de su entorno (recursos, materias primas, o energéticos), qué producen (bienes y servicios) y qué eliminan o botan al medio (costos ambientales, contaminación, basura) (Bonacic & Morales, 2011).

Aplicar técnicas de marketing sustentable tiene como objetivo generar valor a través del diseño y producción de bienes y servicios que le ofrezcan beneficios al medio ambiente y a la sociedad (Bur, 2013). El desarrollo sustentable debe enfocarse en áreas como la calidad de vida humana y de seres vivos, el descenso de la biodiversidad y la extinción de las especies, la disponibilidad restringida de recursos energéticos, la contaminación y sus secuelas (Bur, 2013).

El reto presentado para el sector textil y de indumentaria es prolongar su crecimiento mientras se toman sólo los recursos necesarios, se resguarda el medio ambiente y, se asegura la calidad de vida de quienes hacen parte del negocio (Bur, 2013). Es decir, las empresas que hacen parte del sector textil necesariamente deben orientar sus acciones disminuir los efectos adversos que le han generado a la sociedad y al medio para mejorar el bienestar social.

El mercadeo sustentable busca entonces atraer consumidores a quienes les añada valor obtener un producto con un proceso de producción que favorezca a la sociedad y al medio ambiente. Sin embargo, según autores como Joy et al. la moda sostenible no es una prioridad para muchos consumidores, que no asocian moda con sustentabilidad (2012, p. 288).

Según el estudio realizado por McNeill & Moore (2015), la actitud de los consumidores frente a la sostenibilidad de la ropa que compran está determinada por sus niveles de preocupación por el bienestar social y medioambiental. Existen tres tipos de consumidores según su nivel de inquietud y social y medioambiental: los consumidores auto, que se preocupan por sí mismos y

son consumidores frecuentes de moda rápida; los consumidores sociales que están empezando a preocuparse por la sociedad y el medio ambiente pero a veces muestran actitudes inconsistentes con esa preocupación; finalmente, los consumidores sacrificio, que evitan comprar marcas que produzcan con modelos de negocio de moda rápida sin preocuparse tanto por las barreras que esto implique (McNeill & Moore, 2015, p. 221).

Aplicar técnicas sostenibles y éticas en la organización textil como respuesta al cambio de necesidades de muchos consumidores se correspondería con las prácticas de mercadeo sustentable. Algunas marcas pequeñas europeas, que han surgido durante los últimos años con estrategias de mercadeo sostenible, no han sido exitosas al momento de satisfacer las necesidades de los consumidores; pues a pesar de ser fabricadas con algodón orgánico y en cadenas de comercio justas; son percibidas como aburridas y monótonas (Joy et al., pp. 288-289).

Las barreras más importantes a la hora de volver ecológica la industria textil incluyen la falta de conciencia por parte de consumidores y empresas, la percepción negativa que se tiene sobre la ropa ecológica, la desconfianza, los precios altos y la falta de disponibilidad de prendas de este tipo (Bonini & Oppenheim, 2008). Estas barreras afectan a los consumidores que se definieron como sociales; pues a los consumidores auto no les interesa la ropa sostenible y, para los sacrificio, las barreras no existen (McNeill & Moore, 2015, p. 221).

La falta de conciencia hace referencia a que muchos consumidores ignoran las condiciones laborales pobres, la huella de carbono y el uso de textiles no biodegradables generados como consecuencia de la producción de ropa (Shambu, 2015, p. 66). Por otra parte, tradicionalmente la ropa se ha asociado al cuerpo y a la definición de identidad pero no a la salud, por lo que el concepto de eco-moda evoca para muchas personas, movimientos hippies y ropa aburrida y monótona que no expresa identidad (Joy et al., 2012, 288).

Como últimamente ha crecido el enfoque y la atención que la sociedad le da a la ética y a la sostenibilidad, muchos diseñadores y marcas han decidido aplicar los conceptos a sus procesos de manufactura mediante el uso de fibras sostenibles y apoyando prácticas laborales éticas (McNeill & Moore, 2015, p. 220). Tras los escándalos que se mencionaron anteriormente en este documento (incendios y desplome de fábricas de producción), muchos consumidores han empezado a demandar más información acerca de las fuentes de producción y manufactura de los productos que compran (Joy et al., pp. 288-289).

Escándalos como el que enfrentó Nike en la primera década del presente siglo, por estar produciendo ropa en maquilas y, al parecer, explotando niños en las mismas, la obligaron a cambiar sus estrategia de producción y mercadeo (Wilsey & Lichtig, 2013). Nike tuvo que dejar de utilizar químicos tóxicos en sus productos, aumentó la edad mínima de trabajo en las fábricas, promovió programas de capacitación e incluso creó programas de microcrédito en los países en los que producía y; se aseguró de que los consumidores lo supieran para que no dejaran de comprarle (Wilsey & Lichtig, 2013).

En el caso de H&M, se creó la línea de ropa *conscious*, la cual se caracteriza por el uso de fibras sostenibles como algodón orgánico o polyester reciclado; así como por alejarse de la estrategia tradicional de obsolescencia de las prendas (Chua, 2016). La línea ha creado una dicotomía entre muchos, pues no saben si asociar la marca con moda rápida y sus consecuencias sociales o con una ética que busca reducir el desperdicio (Chua, 2016).

Finalmente, han surgido visiones que desafían por completo la forma de producir en el mundo de la moda, pues comercializan ropa ecológica y sostenible e impulsan la idea de comercio justo (Manzano, 2013). Una pionera de lo anterior es People Tree, cuyo objetivo es contribuir al cambio social positivo, mediante el uso de fibras y algodones orgánicos y naturales; así como la garantía de un proceso de comercio justo, para no generar mayor deterioro al medio ambiente ni a su mano de obra en todas sus líneas de ropa (People Tree U.K., 2017). Entre los principios que promueve se encuentra el uso de materiales orgánicos, el no uso de sustancias contaminantes, la explotación de sustancias biodegradables en lo posible, la utilización de materiales reciclados y la producción a mano para reducir la huella de carbono; adicionalmente, la compra de materias primas y producción busca apoyar comunidades con escasos recursos para fomentar su independencia económica (People Tree U.K., 2017).

## CONCLUSION

El modelo de negocio de moda rápida surgió como respuesta de las compañías a la necesidad de expresión y estatus de los consumidores mediante la ropa. Se caracteriza por la rápida rotación de los productos, los altos niveles de venta y la tercerización de los procesos en países donde contratar trabajadores resulta barato para garantizar precios bajos al consumidor (Martínez, 2008). Sin embargo, la sostenibilidad de este modelo de negocio ha sido cuestionada debido a factores como las condiciones laborales y a la contaminación generada en la producción (Shambu, 2015).

El mercadeo sostenible es una forma de mercadeo cada vez más utilizada en la actualidad, su fin es satisfacer las necesidades de un conjunto de clientes que esperan productos cuyas materias primas y procesos de producción sean amigables con el medio ambiente y la sociedad (Bonacic & Morales, 2011). En la industria de moda rápida se ha acrecentado la proporción de consumidores preocupados por la sostenibilidad de las prendas que compran, por lo que muchas compañías se han visto obligadas a realizar cambios y aplicar estrategias de mercadeo sostenible para mantener sus cuotas de mercado (McNeill & Moore, 2015). Tales son los casos de organizaciones como Nike y H&M.

Adicionalmente, han surgido negocios cuya estrategia es totalmente sostenible como el caso de People Tree en el Reino Unido. Sin embargo, existen algunos impedimentos que restringen la expansión del mercadeo sostenible en la industria de la moda como la falta de conciencia de algunos consumidores, la percepción de la ropa ecológica o su alto precio en el mercado; además de la desconfianza que puede generar este negocio.

A modo de conclusión, se puede afirmar que el fenómeno de moda rápida impacta tanto a la sociedad como al medio ambiente, por lo que es importante dar a conocer el mundo que hay detrás de la fabricación y comercialización de la ropa que se compra. Aunque cada vez es mayor la preocupación de los compradores, es necesario fomentar un cambio entre muchos de ellos, quienes deben reaccionar e informarse del proceso productivo y el impacto que generan los productos que consumen. Así, la reacción de las empresas será mayor, pues evolucionarán para mantener su participación en el mercado, hacia estrategias de mercadeo cada vez más sostenibles.

## Referencias bibliográficas

- Belz, F. (2006). *Business strategy and the environment*. New York: Marketing in the 21st century Editions.
- Bolinches, C. G. (2016). ¿De dónde viene la ropa que compras en Zara? *El Español*. Extraído el 20 de septiembre de 2017 desde [http://www.elespanol.com/economia/20160222/104239851\\_0.html](http://www.elespanol.com/economia/20160222/104239851_0.html)
- Bonacic, C. & Morales, L. (2011). Los desafíos del marketing sustentable. *Agronomía y forestal* 41, 20-23.
- Bonini, S. & Oppenheim, J. (2008). Cultivating the Green Consumer. *Stanford Social Innovation Review Fall*, 6(4), 56-6.
- Bur, A. (2013). Marketing sustentable. Utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 45, 133- 142.
- Cachon, G., & Swinney, R. (2011). The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *Management Science*, 57(4), 778-795.
- Chaudhry, M. & Truscott, S. (2012). El algodón orgánico: un sistema de producción. *Algodón: revista de la situación mundial*, 65, 3-22.
- Chua, J. (2016). 7 Things to Know about H&M's 2016 Conscious Exclusive Collection. *Ecouterre*. Extraído el 1 de octubre de 2017 desde <http://www.ecouterre.com/7-things-to-know-about-hms-2016-conscious-exclusive-collection/>
- Cline, E. (2014). *Moda desechable: El escandaloso costo de la ropa barata*. Ciudad de México: Grupo Planeta.
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2015). Cuaderno de Comercio Justo Monográfico sobre el textil. *Coordinadora Estatal de Comercio Justo*. Extraído el 9 de octubre de 2017 desde <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2015/04/CUADERNO-TEXTIL-CASTELLANO.pdf>.
- Cortez, M., Nguyen, T., Doan, A., Zagita, B., & Vegafria, E. (2014). Fast Fashion Quadrangle: an analysis. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 1-18.
- Distelhorst, G. (2016). Can Lean Manufacturing Put an End to Sweatshops? *Harvard Business Review*. Extraído el 21 de octubre de 2017 desde <https://hbr.org/2016/05/can-lean-manufacturing-put-an-end-to-sweatshops>
- Faerm, S. (2010). *Moda: Curso de Diseño*. Barcelona: Grupo Norma. Fast Retailing Inc. Ltd. (2010). Fast Retailing Inc. Ltd. Annual Report, 2010. Extraído el 1 de octubre de 2017 desde [https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2010\\_en\\_n.pdf](https://www.fastretailing.com/eng/ir/library/pdf/ar2010_en_n.pdf)
- Gay, A., & Samar, L. (2004). *El diseño industrial en la historia*. Córdoba: Ediciones teC.
- Global Reporting Initiative. (2012). La elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI: ¿Vale la pena el viaje? *Global Reporting Initiative*. Extraído el 21 de octubre de 2017 desde <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-Starting-Points-2-G3.1.pdf>

- Goncalvez, F. & de Souza, C. (2017). A Design Management Framework for the Fashion Industry. *Brazilian Business Review*, 14(1), 1-20.
- Greenpeace. (2012). Moda rápida: Puntadas tóxicas: El oscuro secreto de la moda. *Greenpeace Internacional*. Extraído el 1 de noviembre de 2017 desde [http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/contaminacion/hoja\\_informativa\\_FastFashion.pdf](http://www.greenpeace.org/espana/Global/espana/report/contaminacion/hoja_informativa_FastFashion.pdf)
- Hemphill, C., & Suk, J. (2009). The Law, Culture, and Economics of Fashion. *Stanford Law Review*, 61(5), 1147-1199.
- Hobson, J. (2013). To die for? The health and safety of fast fashion. *Occupational Medicine*, 63(5), 317-319.
- H&M. (2010). H&M Annual Report, 2010. Extraído el 10 de octubre de 2017 desde: [https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/eN/Annual%20Report/Annual\\_Report\\_2010\\_p2\\_en.pdf](https://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/eN/Annual%20Report/Annual_Report_2010_p2_en.pdf)
- Industriall. (2016). Sindicatos mundiales critican al gobierno de Bangladesh por incumplir pacto con la UE. *Industrial Global Union*. Extraído el 18 de octubre de 2017 desde <http://www.industriall-union.org/es/sindicatos-mundiales-critican-al-gobierno-de-bangladesh-por-incumplir-pacto-con-la-ue>
- Joy, A., Sherry, J., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. *Fashion Theory: The Journal Of Dress, Body & Culture*, 16(3), 273-295.
- Khan, M. (2013). Grandes historias 2013: el derrumbe en Bangladesh que sacudió la industria textil. *BBC Mundo*. Extraído el 18 de octubre de 2017 desde [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131127\\_grandes\\_historias\\_2013\\_edificio\\_bangladesh\\_yv](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/12/131127_grandes_historias_2013_edificio_bangladesh_yv)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing: Marketing sustentable, ética y responsabilidad social*. (8<sup>th</sup> ed.) México, D. F.: Pearson Education.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Ciudad de México, D. F.: Pearson Educación.
- Luna, R., Puello, S. & Botero, M. (2004). La compra impulsiva y el materialismo en los jóvenes. *Psicología desde el Caribe*, 14, 1-26.
- McNeill, L. & Moore, R. (2015). Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice. *International Journal of Consumer Studies*, 39(3), 212-222.
- Manzano, L. (2013). Moda sostenible y hábitos de consumo. *Universidad de Sevilla*. Extraído el 25 de noviembre de 2017 desde <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/29430/Moda%20sostenible%20y%20hábitos%20de%20consumo.pdf?sequence=1>
- Martinez, A. (2008). La moda rápida: última transformación del sistema de la moda. *Mundos Sociales: saberes e practicas*. Extraído el 25 de noviembre de 2017 desde <http://historico.aps.pt/vicongresso/pdfs/545.pdf>
- Nemerow, N. L., & Dasgupta, A. (1998). *Strategies of Industrial and Hazardous Waste Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Company.

- Orcao, A. I. E., & Pérez, D. R. (2014). Global production chains in the fast fashion sector, transports and logistics: The case of the Spanish retailer Inditex. *Investigaciones Geográficas*, 85, 113–127.
- Orea, I. (2016). Made in Bangladesh. *El orden mundial*. Extraído el 31 de agosto de 2017 desde <https://elordenmundial.com/made-in-bangladesh/>
- Reeves, M., Schafer, K., Hallward, K., & Katten, A. (1999). *Campos Envenenados : Los Trabajadores Agrícolas Y Los Pesticidas en California. In Fields of Poison, California Farmworkers and pesticides*. DIANE Publishing. California, Estados Unidos.
- Riaño, P. (2015). *Dónde, Cuándo, Cómo: Las claves del aprovisionamiento en moda. Dossier Modaes*, 4-50. Extraído el 30 de octubre de 2017 desde [https://www.modaes.es/files//030publicaciones/docs/dossier\\_aprovisionamiento.pdf](https://www.modaes.es/files//030publicaciones/docs/dossier_aprovisionamiento.pdf)
- Roth, S. (2015). Apparel and fashion industry. *Salem Press Enciclopedia, Research Starters*. Extraído el 20 de septiembre de 2017 desde <http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/detail/detail?vid=4&sid=78c13f14-ff37-40e9-a6fb-6894de3ea737%40pdc-v- sessmgr01&bdata=Jmx-hbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSszY29wZT1zaXRl#A N=89088121&db=ers>
- Saldaña, D., Arenas, E., Moreno, M. & Gutiérrez, R. (2014). Marketing Sustentable. Donde la innovación crea valor. *Tecnológico de Monterrey*, 1-7. Extraído el 20 de octubre de 2017 desde [https://www.researchgate.net/publication/283317009\\_Marketing\\_Sustentable\\_Donde\\_la\\_innovacion\\_crea\\_valor](https://www.researchgate.net/publication/283317009_Marketing_Sustentable_Donde_la_innovacion_crea_valor)
- Sales, A. & Piñero, E. (2011). Made in Morocco: Producción de ropa para las administraciones públicas. *Trazabilidad y garantías*: 4-41. Extraído el 20 de octubre de 2017 desde <http://www.setem.org/media/pdfs/Made-in-Morocco-Report-en-castellano-Networkwear-20111.pdf>
- Sarasola, A. (2015). *La Industria de la Moda, un Inmenso Océano Rojo*. Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Comillas -ICAI-ICAE Madrid. Extraído el 18 de octubre de 2017 desde <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3809/TFG001116.pdf?sequence=1>
- Shambu, G. (2015). Using The Fast Fashion Supply Chain To Teach Sustainability. *Business Education Innovation Journal*, 7(1), 62-67.
- Suárez, S., Palacio, D., & del Puerto, A. (2014). Effects of pesticides on health and the environment. *Revista Cubana De Higiene Y Epidemiología*. Extraído el 1 de octubre de 2017 desde [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1561-30032014000300010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032014000300010)
- Wasson, C. (1968). How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles? *Journal of Marketing*, 32(3), 36-43.
- Wilsey, M. & Lichtig, S. (2013). The Nike Controversy. *Stanford University*. Extraído el 10 de noviembre de 2017 desde [https://web.stanford.edu/class/e297c/trade\\_environment/wheeling/hnike.html](https://web.stanford.edu/class/e297c/trade_environment/wheeling/hnike.html)

# 4

## EL IMPACTO DEL MARKETING DIGITAL EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

*Isabella Vega Cruz & Juliana Correa Cardona / Director: Fernando Juárez Acosta*

### Resumen

El propósito de este artículo de revisión es demostrar el impacto del marketing digital en las empresas hoy en día, entender cómo se pueden construir relaciones entre el consumidor y la empresa a través del mismo y conceptualizar las herramientas que se utilizan en el marketing digital como son; e-commerce, e-mail, redes sociales e internet. La metodología utilizada en esta revisión sistemática fue a través de un estudio analítico descriptivo y un enfoque metodológico cuantitativo. Se concluye que las herramientas del marketing digital agilizan los procesos, facilitan las transacciones y la experiencia del consumidor en los sitios web de las empresas. La atracción, retención y fidelización del cliente se logra a través de las categorías que componen al marketing digital y eso hace que se creen relaciones perdurables con el consumidor (Oikarinen, Isohella, Muhos, Nikunen, & Saarela, 2017).

*Palabras clave:* Marketing digital, e-commerce, redes sociales, internet, mercadeo relacional

### Abstract

The purpose of this article is to show the impact of digital marketing in the companies nowadays, also to understand how relationships between the consumer and the company can be build through this type of marketing and to conceptualize the tools that are used in the digital marketing strategies like; e-commerce, e-mail, social networks and internet. The methodology that was used in this systematic revision was through an analytic and descriptive study and a quantitative approach. It is conclude that digital marketing tools streamline processes, facilitate transactions and consumer experience on the websites of companies. The attraction, retention and customer loyalty is achieved through the categories that make up digital marketing and that make lasting relationships with the consumer (Oikarinen, Isohella, Muhos, Nikunen, & Saarela, 2017).

*Keywords:* Digital Marketing, e-commerce, social networks, internet, relational marketing

## INTRODUCCIÓN

El mercadeo digital, se genera con el auge de los nuevos descubrimientos en la tecnología, y la interacción que se da con el internet. Este concepto ha transformado las formas de hacer marketing tradicional, aplicándolo al ámbito digital (Castaño & Jurado, 2016) donde las empresas ofertan sus productos y servicios por diferentes canales de distribución como los computadores, celulares, tablets, y otros dispositivos digitales (Smith, 2012).

La rápida adaptación y adopción de nuevas tecnologías por parte de los consumidores y las organizaciones ha impactado a todas las industrias y ha acelerado el tiempo de comercialización y la creación de valor en mercados digitales competitivos en proceso de desarrollo y crecimiento (Hunsberger, 2017). El marketing digital y las redes sociales brindan oportunidades para que las empresas atraigan nuevos clientes y lleguen a los clientes existentes de una forma más eficiente (Heini & Heikki, 2015).

Los expertos del marketing necesitan hoy en día integrar personas, tecnología y mejores prácticas, crear vínculos estrechos entre sus marcas y clientes, desarrollar su personal basado en valores, interactuar mejor con los clientes de forma individual y relacional en las redes sociales, lo que demuestra un vínculo entre la experiencia del cliente y la rentabilidad de la empresa (Negricea & Purcarea, 2016).

En ese sentido, las organizaciones deben integrar tanto las herramientas de marketing digital como las del mercadeo relacional, el cual se basa en aquellas inflexiones dirigidas a advertir a los consumidores o clientes de la presencia de los bienes y servicios, a colocar los establecimientos de comercio y de venta en sus mentes como su elección preferencial y a ayudarlos a fabricar, por un tiempo extenso, una relaciones rentables y duraderas con ellos (Smith, 2012).

En el presente artículo de revisión se hará una revisión sistemática para mostrar como las herramientas de marketing digital hoy impactan en la relación que existe entre organización – consumidor con respecto a las categorías de Internet y redes sociales, e-commerce e e-mail y finalmente marketing digital.

Dentro de la estructura del artículo estará presente la metodología donde se tendrá presente el tipo de estudio, enfoque metodológico, las unidades de análisis y el procedimiento escogido. Seguido a eso, se expondrán los resultados encontrados junto con su respectiva discusión, finalizando con las conclusiones del estudio.

## Metodología

Se llevará a cabo una revisión sistemática donde se evaluará la validez, fiabilidad y variabilidad de los artículos a través de una clasificación de la información obtenida por categorías y una discusión sobre la misma (Guirao-Goris, J.A., Olmedo Salas, A., & Ferrer Ferrandis, E., 2008)

### Tipo de estudio

Se desarrolló un artículo de revisión sistemática analítico descriptivo.

## Enfoque metodológico

Estudio cuantitativo.

## Unidades de Análisis

Artículos científicos encontrados en la base de datos de la Universidad del Rosario, que hayan sido escritos entre el año 2000 al 2017 y que en su contenido, título o conclusiones tengan los siguientes descriptores; Marketing digital, e-commerce, redes sociales, internet, mercadeo relacional.

## RESULTADOS

Para la búsqueda de la información se emplearon las palabras claves mencionadas anteriormente en donde se encontró un total de 26 artículos científicos los cuales tenían el propósito de ampliar la noción que se tiene del marketing digital, las herramientas que lo componen y su importancia en el mundo empresarial. Se dividieron estos artículos en las siguientes categorías.

*Tabla 1. Categoría Internet y redes sociales.*

AUTOR	TÍTULO	REVISTA	AÑO
Sara Quinton	The digital era requires new knowledge to develop relevant CRM strategy: a cry for adopting social media research methods to elicit this new knowledge	Journal Of Strategic Marketing	2013
Luigi Dumitrescu, Oana Alexandria Stanciu, Mihai tichindelean & Simona Vinerean	Disclosing The Promising Power Of Social Media – An Important Digital Marketing Tool	Studies in Business & Economics	2011
Gonzalo Luna Cortés	La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias	Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2017
Amanda Lenhart & Susannah Fox	A portrait of the internet's new storytellers.	Pew internet & American life project	2006
Claudio Maldonado Rivera	Narrativa hipertextual Mapuche: reconstrucción contra hegemónica del archive Mnémico	Perspectivas de la Comunicación	2012
Katherine Taken Smith	Longitudinal study of digital marketing strategies targeting Millennials	Journal of Consumer Marketing	2012
Colin Campbell, Carla Ferraro, Sean Sands	Segmenting consumer reactions to social network marketing	European Journal of Marketing	2014
Yuchi Z; Trusov M; Andrew S & Zainab J.	Online Shopping and Social Media: Friends or Foes?	Journal of Marketing	2017
Nigel Pope & Hume Winzar	Strategic Internet Marketing	European Journal of Marketing	2003

Fuente: Elaboración propia

El internet ha cambiado la forma como el consumidor se relaciona con la marca, está transformando la economía del marketing y hace que muchas estrategias tradicionales de mercadeo se vuelvan obsoletas, provocando que el mercadeo tradicional sea insostenible (Dumitrescu, Stanciu, Tichindelean & Vinerean, 2011).

Con respecto a las redes sociales, a medida que estas vuelvan más y más expresivas, las personas podrán impactar en la forma de pensar de otros y del mismo modo, pueden seguir o crear tendencias, modas y comportamientos que influyan cada vez más en otros consumidores con sus opiniones y experiencias relacionadas con ciertos productos, servicios y marcas (Kartajaya, Kotler, & Setiawan, 2010).

Finalmente, los consumidores hoy en día tienen relaciones multi-modales con las empresas y entre sí, las cuales son digitales en su mayoría y se desarrollan en las plataformas de las redes sociales. La estrategia del marketing necesita responder a la era digital mediante la adopción de investigaciones en las redes sociales (Quinton, 2013).

**Tabla 2.** Categoría e-commerce e e-mail

AUTOR	TÍTULO	REVISTA	AÑO
Susan G Wilson & Ivan Abel	So you want to get involved in E-commerce	Industrial Marketing Management	2002
Claude Meier	Managing Digitalization: Challenges and Opportunities for Business.	Management	2017
Andrew T. Stephen & Olivier Toubia	Deriving Value from Social Commerce Networks	Journal of Marketing Research	2010
Mayank Yadav & Zillur Rahman	Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation	Telematics and Informatics	2017
Elena Pogorelova, Irina V. Yakhneeva, Anna N. Agafonova & Alla O. Prokubovskaya	Marketing Mix for E-Commerce	International Journal of Environmental and Science Education	2016
Goodarz Javadian Dehkordi, Samin Rezvani, Muhammad Sabbir Rahman, Firoozeh Fouladivanda & Samaneh Faramarzi Jouya	A Conceptual Study on E-Marketing and Its Operation on Firms' Promotion and Understanding Customers' Response	International Journal of Business and Management	2012
Charles Dennis & Blanca Hernandez	Adoption vs. acceptance of e-commerce: two different decisions	European Journal of Marketing	2009
Louise Canning	Relationship Marketing: Dialogue and Networks in the E-commerce Era	European Journal of Marketing	2004

Fuente: Elaboración propia

Una de las dimensiones más importantes de la digitalización son las operaciones que realicen las empresas en los medios virtuales, por ejemplo, los movimientos de e-commerce (Meier, 2017). El e-commerce es denominado como la herramienta para realizar transacciones electrónicas mediante dispositivos y medios electrónicos donde las empresas tienen la oportunidad de ofertar sus productos y servicios a los consumidores online (Wilson, 2002).

El e-commerce se refleja en las ventas que realizan las empresas en su día a día ya que el Internet ha respaldado la proliferación de sitios de comercio electrónico (Yadav & Rahman, 2017), donde cada vez más, se desarrollan nuevos canales de distribución online (Pogorelova, Yakhneeva, Agafonova & Prokubovskaya, 2016), que junto con la colaboración del marketing digital, proporcionan una plataforma única para que las empresas comprendan la necesidad de los clientes y estos puedan escoger el momento indicado para hacer sus transacciones evitando costos innecesarios (Stephen & Toubia, 2010).

Dentro de la presente categoría también se encuentra el e-mail, la herramienta más efectiva en términos de costo y es el medio más útil en el entorno de internet. Las empresas deben conocer el potencial de esa herramienta y preparar muy bien su base de datos para conseguir información tanto para los consumidores como para los empresarios (Dehkordi, Rezvani, Rahman, Fouladvanda & Jouya, 2012).

**Tabla 3. Marketing digital**

AUTOR	TÍTULO	REVISTA	AÑO
Costel Iliutia Negricea & Ioan-Matei Purcarea	Engineering the Digital Transformation of Marketing	Holistic Marketing Management Journal	2016
Kenneth Alan Grossberg	The new marketing solutions that will drive strategy implementation	Strategy & Leadership	2016
Costel Iliutia Negricea & Ioan-Matei Purcarea	Digital marketing capabilities in today's evolving digital world	Holistic Marketing Management Journal	2016
Tuulia Nikunen, Martti Saarela, Eeva-Liisa Oikarinen, Matti Muhos & Lari Isohella	Micro-Enterprises' Digital Marketing Tools for Building Customer Relationships	Management	2017
Theodore Purcarea	Marketers, challenged to prove their new skills within the context of the actual trends	Holistic Marketing Management	2015
Thomson S.H. Teo	Usage and Effectiveness of Online Marketing Tools among Business-to-Consumer (b2c) Firms in Singapore	International Journal Of Information Management	2005
Loredana Patrutiu Baltes	Content marketing - the fundamental tool of digital marketing	Bulletin of the Transilvania University of Brasov	2015
George Day S	Closing the Marketing Capabilities Gap.	Journal of Marketing	2011

Fuente: Elaboración propia

Cualquier empresa que entonces quiera convertirse o mantenerse competitiva en el mercado digital, debe desarrollar contenidos de marketing dependiendo de sus objetivos y distribuido en los canales digitales adecuados. Algunos de los objetivos más utilizados por empresas son atraer nuevos clientes, crear necesidades con productos específicos, desarrollar fidelidad del cliente, aumentar los niveles de exposición y audiencia (Patruti-Baltes, 2015).

Con base en lo anterior, las capacidades del marketing digital se han convertido en las más importantes del marketing (Negricea & Purcarea, 2016). Las empresas deben de ajustarse al mundo de hoy que siempre está conectado y entender la importancia de los celulares en esta situación, implementar practicas que giren en torno al funcionamiento de las aplicaciones móviles y ajustarlas a los canales que los consumidores prefieran (Negricea & Purcarea, 2016).

Así mismo, la construcción de relaciones con los consumidores a través del marketing digital se vuelve una ventaja competitiva para las empresas (Nikunen, Saarela, Oikarinen, Muhos & Isohella, 2017). Para la construcción óptima de relaciones perdurables entre la empresa y el consumidor, se debe mejorar el motor de búsqueda del sitio web de la empresa, con el fin de atraer la atención y participación del consumidor y así lograr transacciones de los consumidores después de las visitas a las páginas web (Nikunen, Saarela, Oikarinen, Muhos & Isohella, 2017).

Las herramientas que se deben usar para construir una relación entre el consumidor son las siguientes; atraer, enganchar, retener, aprender y finalmente relacionarse con el consumidor. Estas herramientas giran en torno a una estrategia de marketing digital que se ajusta al crecimiento de la tecnología del Internet y a su gran potencial en cuanto a reducción de costos en la entrega del producto y servicio pues rompe cualquier límite entre vendedores y compradores (Teo, 2005).

## DISCUSIÓN

Atendiendo a los resultados, se observa que las tendencias y comportamientos del consumidor han cambiado significativamente con la inclusión de la digitalización. Ahora, el internet y las redes sociales ha permitido que las marcas tengan una relación más cercana y directa con el consumidor (Dumitrescu, Stanciu, Tichindelean & Vinerean, 2011).

Los medios de comunicación tradicionales no lograban tener una relación de diálogo con los consumidores ya que solo se encargaban de transmitir un mensaje hacia el público sin poder recibir ningún tipo de retroalimentación, es por eso que las generaciones jóvenes del presente (Millennials) han dejado a un lado ese tipo de comunicación y dedican sus esfuerzos a utilizar otros medios de comunicación menos tradicionales como las redes sociales y el internet (Smith, 2012).

El consumidor de hoy busca creación de experiencias y buscan acciones que les genere valor y que superen sus expectativas (Maldonado, 2012). Muchas empresas han hecho énfasis en no solo cumplir con las necesidades del consumidor promedio, sino en crear necesidades que el cliente aún no tiene y las redes sociales han sido el camino para que muchas empresas estén al tanto de qué temas, modalidades y tendencias están de moda o son de interés para los consumidores y de esa forma, lograr llegarles con lo que ellos buscan (Maldonado, 2012).

Las personas tienen la necesidad de compartir sus opiniones y puntos de vista por medio de las redes sociales, ya que esas permiten que cada usuario comparta y exprese lo que lo representa a

nivel personal y es por eso que muchas organizaciones deben aprovechar para así conocer a fondo a sus posibles clientes y tener un mayor acercamiento de cómo llegar a sus corazones (Lenhart & Fox, 2006)

Por consiguiente, muchas organizaciones toman provecho del uso que se les da a esas redes sociales y buscan la influencia del marketing viral, las referencias electrónicas boca a boca (e-wom) y el reconocimiento de marca mediante alianzas con otras organizaciones o marcas (Quinton, 2013).

En otras palabras, el internet y las redes sociales pueden ser concebidas como un espacio para comunicar experiencias que formen parte de la identidad de cada empresa y así, poder diferenciarse de las competencia ofreciendo productos o servicios únicos que permanezcan en la mente del consumidor y generen lazos estrechos con la empresa (Luna, 2006).

Unas de las dimensiones más importantes de la digitalización son las operaciones que realicen las empresas en los medios virtuales, por ejemplo, los movimientos de e-commerce (Meier, 2017). El e-commerce es denominado como la herramienta para realizar transacciones electrónicas mediante dispositivos y medios electrónicos donde las empresas tienen la oportunidad de ofertar sus productos y servicios a los consumidores online (Wilson, 2002).

El marketing por correo es otra herramienta usada por las empresas para ayudarles a recopilar información acerca de lo que opinan y comentan los consumidores. También le dan la oportunidad a las organizaciones de publicar anuncios de productos nuevos o servicios, y así, tener una mayor interacción con los consumidores (Dehkordi, Fouladivanda, Jouya, Rahman, & Rezvani, 2012).

El auge de la tecnología y la llegada de la era digital junto con los canales que proporciona el Internet, han dado cabida a nuevos canales de distribución electrónicos, donde el entorno virtual promueve la comercialización y venta de productos básicos y bienes de consumo, que son en mayor o menor medida demandados por los consumidores en línea (Pogorelova, Yakhneeva, Agafonova & Prokubovskaya, 2016).

El Internet cambió la naturaleza de las compras en las últimas dos décadas, lo que ha respaldado la proliferación de sitios de comercio electrónico y, por lo tanto, las compras se han trasladado a las compras electrónicas (Yadav & Rahman, 2017). En ese sentido, el comercio social y las compras sociales son basados en el e-commerce, donde las personas pueden participar tanto como vendedores como compradores online (Stephen & Toubia, 2010).

Analizando los resultados respecto a la tercera tabla, se evidenció que el marketing digital tiene múltiples herramientas que pueden beneficiar a las organizaciones. Por un lado, las empresas han implementado técnicas de marketing para retener, fidelizar consumidores y optimizar la búsqueda de clientes potenciales. La automatización de marketing permite tener record de los movimientos de un cliente determinado después de que este haga click en la publicidad u oferta de un sitio web, haciendo posible rastrear su comportamiento y saber cuáles son sus gustos e intereses (Grossberg, 2016).

Las Redes de búsqueda en Internet son usadas también como una herramienta para que las empresas atraigan clientes a sus sitios web. Existen dos tipos de búsqueda, la primera está basada en hacer publicidad pagada, ahí las empresas pagan cierto monto para que cuando un usuario haga una búsqueda determinada, el primer resultado que le salga sea el de la publicidad pagada. La segunda, es de posicionamiento, donde a partir de la experiencia del usuario y la calidad del

contenido del sitio web, las empresas van ganando reputación y posicionamiento orgánico (Oikarinen, Isohella, Muhos, Nikunen, & Saarela, 2017).

También, empresas que quieren convertirse o mantenerse competitivas en el mercado digital, deben desarrollar contenidos de marketing dependiendo de sus objetivos y distribuido en los canales digitales adecuados. Algunos de los objetivos más utilizados por empresas son atraer nuevos clientes, crear necesidades con productos específicos, desarrollar fidelidad del cliente, aumentar los niveles de exposición y audiencia (Patruti-Baltes, 2015).

La digitalización está transformando la forma en que la industria funciona, desde las cadenas de valor y producción hasta la experiencia del cliente (dado que las experiencias tradicionales cliente-proveedor pueden ser mejoradas de manera significativa por las capacidades digitales), compradores B2B y la forma en que las empresas industriales interactúan y sirven a sus clientes puede ser profundamente reformado por los mercados digitales (Negricea & Purcarea, 2016).

## CONCLUSIONES

Para la categoría de Internet y redes sociales se encontró, que estar sincronizado y preparado para satisfacer las necesidades de los clientes es un reto continuo cuando los mercados se han cambiado a lo digital. Los compradores biónicos (fortalecidos o más capaces mediante dispositivos electrónicos especiales) tienen acceso directo a cualquier tipo de información sobre cualquier tipo de bien o servicio sin importar el lugar o la hora (Purcarea, 2015).

Así mismo, el internet es una plataforma que potencializa un alcance orgánico a millones de consumidores todos los días es la de redes sociales (Guerbaa & Singh, 2017), por consiguiente, muchas organizaciones toman provecho del uso que se les da a esas redes sociales y buscan la influencia del marketing viral, las referencias electrónicas boca a boca (e-wom) y el reconocimiento de marca mediante alianzas con otras organizaciones o marcas (Quinton, 2013). De ese modo, la reputación de una empresa y el reconocimiento de lo que haga será impulsado por las redes sociales (Perić, 2012).

Por otra parte, dentro de la categoría del e-commerce e e-mail, se ha evidenciado que los mercados en línea (e-commerce) conectan virtualmente compradores y vendedores de manera ilimitada, utilizando herramientas para optimizar los precios, y que al mismo tiempo permiten realizar simulaciones con el cliente durante la visita de ventas (Negricea & Purcarea, 2016).

Dentro de esta misma categoría se concluye que, si se desarrolla de la manera correcta la estrategia del e-mail como herramienta del marketing digital, las empresas podrán obtener la retroalimentación de los consumidores más fácil y a la vez le será muy útil introducir y crear anuncios de los nuevos productos y servicios que se ofrezcan y al mismo tiempo aumentará la comunicación entre la empresa y el cliente (Nikunen, Saarela, Oikarinen, Muhos & Isohella, 2017).

Con base a la última categoría, se puede inferir que las herramientas de marketing digital logran agilizar procesos, simplificar acciones y realizar actividades con eficacia, obteniendo como resultado la posibilidad de atraer clientes, captar su interés, participación, retenerlos y fidelizarlos, y por último conocer sus preferencias para poder relacionarse con ellos por medio de estrategias clave para construir relaciones sólidas (Oikarinen, Isohella, Muhos, Nikunen, & Saarela, 2017).

Finalmente, las relaciones perdurables con el consumidor son la base del éxito de cualquier empresa, estas deben estar enfocadas y organizar sus estrategias para entender las necesidades de los consumidores y lograr que se involucren de tal manera en la empresa que se genere lealtad a la marca (Nikunen, Saarela, Oikarinen, Muhos & Isohella, 2017).

## Referencias bibliográficas

- Campell, C., Ferraro C., & Sands S. (2014). Segmenting consumer reactions to social network marketing. *European Journal of Marketing*, 48(3/4), 432-452.
- Canning, L. (2004). Relationship Marketing: Dialogue and Networks in the E-commerce Era. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1031-1032.
- Castaño, J., & Jurado, S. (2016). *Marketing digital (Comercio electrónico)*. Madrid: Editex.
- Day, G. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195
- Dehkordi, G., Rezvani, S., Rahman., Nahid, F., & Jouya, S. (2012). A Conceptual Study on E-Marketing and Its Operation on Firms - Promotion and Understanding Customers Response. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 114-24.
- Dennis, C., & Hernandez B. (2009). Adoption vs. acceptance of e-commerce: two different decisions. *European Journal of Marketing*, 43(9/10), 1232-1245
- Dumitrescu, L., Stanciu, O., Tichindelean, M., & Vinerean S. (2011). Disclosing The Promising Power Of Social Media – An Important Digital Marketing Tool. *Studies in Business & Economics*, 6(1), 37-45.
- Guirao-Goris, J.A., Olmedo Salas, A., & Ferrer Ferrandis, E. (2008) El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1 (1), 1-25.
- Gutierrez –Leefmans, C., & Naval Rogel, R. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13(1), 45-61.
- Grossberg, K. (2016). The new marketing solutions that will drive strategy implementation. *Strategy & Leadership*, 44(3), 20-26.
- Heini, T., & Heikki, K. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 4(633). 2013-0073
- Hunsberger, S. (2017). The Next Era of HR: Digital Marketing. *People & Strategy*, 40(4), 26-30.
- Lenhart, A., & Fox, S. (2006). A portrait of the internet's new storytellers. *Pew internet & American life project*, 16(15), 1-24.
- Luna, G. (2017). La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (64), 37-50.
- Maldonado, C. (2012). Narrativa hipertextual Mapuche: reconstrucción contra hegemónica del archive Mnémico. *Perspectivas de la Comunicación*, 5(1), 17-27.

- Meier, C. (2017). Managing Digitalization: Challenges and Opportunities for Business. *Management*, 12(2), 111-113. DOI: 10.26493/1854-4231.12.111-113
- Negricea, C. I., & Purcarea, I. M. (2016). Engineering the Digital Transformation of Marketing. *Holistic Marketing Management Journal*, 6(2), 06-14.
- Negricea, C. I., & Purcarea, I. M. (2016). Digital marketing capabilities in today's evolving digital world. *Holistic Marketing Management Journal*, 6(3), 07-16.
- Nikunen, T., Saarela, M., Oikarinen, E., Muhos, M., & Isohella, L. (2017). Micro-Enterprise's Digital Marketing Tools for Building Customer Relationships. *Management*, 12(2), 171-188. DOI: 10.26493/1854-4231.12.171-188
- Patrutiu-Baltes, L. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 8(2), 111-118.
- Pogorelova, E., Yakhneeva, I., Agafonova, A., & Prokubovskaya, A. (2016). Marketing Mix for E-Commerce. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(14), 6744-6759.
- Pope, N., & Winzar, H. (2003). Strategic Internet Marketing. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 614-616
- Purcarea, T. (2015). Marketers, challenged to prove their new skills within the context of the actual trends. *Holistic Marketing Management*, 5(4), 28-35.
- Quinton, S. (2013). The digital era requires new knowledge to develop relevant CRM strategy: a cry for adopting social media research methods to elicit this new knowledge. *Journal Of Strategic Marketing*, 21(5), 402-412.
- Smith, M. (2012). *El nuevo marketing relacional*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia. DOI: 10.1080/0965254X.2013.801611
- Smith, K. (2012). Longitudinal Study of Digital Marketing Strategies Targeting Millennials. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 86-92.
- Stephen, A., & Toubia, O. (2010). Deriving Value from Social Commerce Networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215-228.
- Teo, T. S. (2005). Usage and effectiveness of online marketing tools among Business-to-Consumer (B2C) firms in Singapore. *International Journal Of Information Management*, 25203-213. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2004.12.007
- Wilson, S. G., & Abel, I. (2002). So You Want to Get Involved in Ecommerce. *Industrial Marketing Management*, 31(2), 85-94.
- Yadav, M., & Rahman, Z. (2017). Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1294-1307.
- Yuchi, Z., Trusov, M., Andrew, S., & Zainab, J. (2017). Online Shopping and Social Media: Friends or Foes? *Journal of Marketing*, 81(6), 24-41.

# 5

## EL MARKETING INVERSO: CARACTERÍSTICAS Y APLICACIONES

*Mabeth Novoa Blanco / Director: Fernando Juárez Acosta*

### Resumen

Día a día, el mundo y la sociedad sufren transformaciones en diferentes aspectos que son motivadas en gran medida por factores que responden a nuevas tendencias, cambios de comportamiento, innovaciones tecnológicas entre muchos otros, que hacen que las organizaciones deban adaptarse cada vez con mayor facilidad a la incertidumbre en el mercado y las percepciones que este pueda modificar de las marcas y las compañías. Es por esto que la necesidad de ponerse en el lugar del consumidor ha venido incrementándose hasta el punto en el cual, es el cliente mismo el que comunica sus necesidades explícitas a la empresa y esta orienta sus procesos hacia la satisfacción de las mismas, empoderando al consumidor de una cantidad significativa de herramientas que puede usar para ser él, el que termine generando la estrategia de marketing que busca y se oriente desde allí el camino de sus productos o servicios dentro de la compañía, dando así origen al marketing inverso. A partir de un acercamiento a artículos científicos existentes a cerca de este tema, se genera una recopilación de la información concerniente al mismo que involucra una revisión sistemática que se reflejará en el artículo siguiente.

**Palabras clave:** *Marketing inverso, comportamiento del consumidor, relación cliente proveedor y herramientas tecnológicas.*

### Abstract

Day after day, the world and the society suffer transformations in different aspects that are motivated to a great extent by factors that answer to new trends, behavior changes, technological innovations and some others, which generates that organizations must adapt every time easily to the uncertainty on the market and the perceptions that this one could modify of the brands and the companies. That is why the need to put in the place of the consumer has come increasing up to the point in which, is the client himself the one that communicates his explicit needs to the company and orientates company its processes towards the satisfaction of those, giving the

power to the consumer with a significant amount of tools that they can use to be, them as customers, the ones that end up generating the strategy of marketing that they search and oriented from there, the way of his products or services inside the company, giving origin to the reverse marketing. From an approximation to scientific existing articles close this topic, is generated a compilation of the information related to it that involves a systematic review that will be reflected in the following article.

**Keywords:** *Reverse marketing, consumer behavior, costumer supplier relationship and technological tolos.*

## INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la participación del marketing en las actividades fundamentales de las organizaciones, este ha tenido que migrar de la concepción original a como es percibido en la actualidad. Hacia 1985 una definición aceptada de marketing planteada por The American Marketing Association (AMA) lo entendía como un proceso tendiente a la búsqueda de la adecuada planeación y ejecución de todo lo referente a la concepción, ideación, la estrategia de precios, promoción y la distribución de bienes, ideas e incluso servicios que buscaran introducir mecanismos de intercambio que generaran el cumplimiento de las metas individuales y organizacionales en la sociedad (Yudi, Norizan Mat, & Mahmud Sabri, 2012), pero hacia el 2002 se constituye como un enfoque hacia una función organizacional, gracias a la evolución del concepto que logra involucrar procesos de creación, comunicación, además de la generación, entrega de valor al cliente y manejo de las relaciones internas con los stakeholders (American Marketing Association , 2013).

La estrategia de marketing, la generación de valor para el consumidor a través de los elementos del marketing mix, la segmentación de mercados e incluso el desarrollo de una ventaja competitiva para las marcas (Lozada & Zapata, 2016), se han convertido en características inherentes al concepto de marketing en sí mismo, que se han solidificado día a día con experiencias y aprendizajes sociales y que buscan posicionar al consumidor principalmente como el centro de atención y de preocupación, entendiéndolo de la manera más real posible y ajustando los recursos y las necesidades que éste le presenta a la compañía para darle cabida a su identificación y filiación hacia la marca y sus productos (Tadajewski & Jones, 2014).

Durante largo tiempo, la concepción del marketing pensado en torno al consumidor ha sido realmente representativa, pero las muestras documentadas que realmente se preocupan por entender al consumidor, su forma de vida, su forma de pensar y actividades diarias no son la mayoría (Schwarzkopf, 2015) , es por esto que entender al marketing desde una noción que posiciona al consumidor en el centro de toda su ejecución estratégica, se ha convertido en un mecanismo de eficiencia y efectividad de las compañías debido a que pronosticar el mercado es cada vez más difícil; conocer las necesidades específicas del cliente hacen que se migre a una concepción en donde el consumidor es el inicio para el desarrollo de productos (Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000), que es la base del concepto del marketing inverso.

El marketing inverso es un tema que ya desde hace aproximadamente 40 años fue tratado por algunos autores, pero que realmente no ha sido una corriente tan reconocida en el campo amplio del marketing y surge a partir de la identificación de la gran influencia que ejercían y aún en la

actualidad ejercen los clientes, en la caracterización y determinación de los productos y servicios que ellos quieren y necesitan, además del diseño e incluso el precio que están dispuestos a pagar debido a la gran cantidad de información a la que se está expuesto con esta época de accesibilidad a las tecnologías de la información. El marketing inverso busca de muchas maneras entender la iniciativa del consumidor desde el punto de partida de la ejecución.

El objetivo de esta revisión sistemática se ocupa de la recopilación de la información científica existente con respecto al tema de marketing inverso, a sus orígenes, a la definición de los campos en los que ha sido aplicado orientados a la relación comprador-proveedor, se suman los cambios tecnológicos que han contribuido a la concepción actual del marketing inverso y los acercamientos de diversas culturas hacia el tema, logrando así, generar un documento académico que dirija de manera congruente la información desagregada del tema.

Es por esto que, en la primera parte del artículo se definirá el método mediante el cual se ha seleccionado la bibliografía a tener en cuenta, posteriormente se dará paso al desarrollo y la discusión de la recopilación bibliográfica en donde se evidenciarán los orígenes del concepto de marketing inverso, se encontrará una recopilación de producciones que hacen alusión al término o que su contenido se encuentra tácitamente relacionado con el marketing inverso, teniendo en cuenta la interrelación del término con aspectos de la cadena de suministro, personalización, relación comprador-proveedor, entre otros que tienen injerencia directa con el concepto, la evolución del marketing inverso hasta la actualidad teniendo en cuenta la utilización de tecnologías de la información y se estructurarán los resultados y se dará paso a la discusión. Posteriormente, se presentarán las conclusiones de la revisión y por último las referencias bibliográficas de los documentos utilizados de acuerdo a pautas de contenido de un artículo de revisión (Ver Guirao-Goris, Olmedo, & Ferrer, 2008).

## MÉTODOLÓGIA

### Tipo de estudio

El tipo de estudio que se genera es de la forma analítico-descriptiva que busca dar paso a las nociones académicas existentes del concepto, generando una recopilación de información específica referente al concepto de marketing inverso y su concepción en el medio.

### Método

El método que se utiliza será una revisión sistemática de los temas concernientes al concepto global con un enfoque metodológico de tipo cuantitativo debido al carácter de experticia de los autores de los artículos utilizados y de la manera como estos fueron recopilados (Juárez, 2009).

### Unidades de análisis

Las unidades de análisis que se utilizan son artículos científicos del tema publicados en revistas de carácter investigativo utilizando como criterios de inclusión principalmente el título, las palabras clave, el abstract y la bibliografía de los artículos que hagan referencia a conceptos tales como “reverse marketing”, “buyer- seller relationships”, “customer-driven organizations”, “customer relationship”, “customer-centric marketing” y “customization”, incluso en el contenido.

Adicionalmente se tendrán en cuenta artículos entre los años 1970 y 2017 que coincidan con alguno de los criterios de inclusión expuestos anteriormente.

## Instrumentos

Los instrumentos a utilizar son principalmente bases de datos tales como Scopus, Jstor, ABI/INFORM Global, Emerald, EBSCO system, Proquest y Science Direct, que contengan artículos de publicaciones científicas de temas relacionados con marketing, marketing industrial, comportamiento del consumidor o dirección de marketing.

## Procedimiento

Dentro del procedimiento se encuentra la búsqueda de las principales bases de datos a utilizar, se hacen las búsquedas avanzadas de las palabras y conceptos a relacionar de las unidades de análisis, posteriormente se extrae la información relevante de cada artículo para la sistematización de la información y posteriormente se inicia la recopilación bajo los preceptos contemplados en el contenido del artículo de revisión.

## RESULTADOS

A partir de los criterios de inclusión planteados anteriormente se encontraron 30 artículos que tenían relación con los temas contemplados alrededor del marketing inverso y aplicaciones y estos fueron clasificados dentro de 5 categorías específicas que corresponden, la primera a los primeros planteamientos del concepto de marketing inverso y la definición brindada a este mismo, la segunda con temas relacionados a la relación cliente-proveedor, comprador-vendedor, comprador-proveedor y las relaciones generadas por dos agentes en torno a la ideación y fabricación de los productos en sí mismos, la tercera hace referencia a los procesos de marketing que reconocen al consumidor con foco principal de acción y en torno al cual se generan estrategias de participación específica que lo vinculan directamente a los productos de la compañía, la cuarta tiene en cuenta perspectivas de incursión en el tema a nivel de impacto multinacional o en culturas asiáticas que podrían identificar la estrategia hacia otras funciones y por último, la utilidad y desarrollo de sistemas tecnológicos innovadores que contribuyan a la participación del consumidor desde el momento cero del producto.

**Tabla 1.** Definiciones del marketing Inverso

CATEGORÍA	AUTOR	TÍTULO	AÑO	REVISTA
	Kotler P & Levy S	Buying is Marketing Too!	1973	Journal of Marketing
DEFINICIÓN	Bleckhorn D & Leenders M	Reverse Marketing: An Untapped Strategic Variable	1988	Business Quarterly
	Biemans W & Brand M	Reverse Marketing: A synergy of Purchasing and Relationship Marketing	1995	International Journal of Purchasing and Materials Management

Fuente: Elaboración propia

En la primera categoría que se encuentra en la Tabla 1, se evidencian tres artículos principales que orientan el concepto hacia lo que posteriormente podría conocerse más s profundidad en torno al marketing inverso y con la interacción de otras variables adaptativas

**Tabla 2.** Interacciones entre los agentes involucrados en el proceso de Marketing Inverso

CATEGORÍA	AUTOR	TÍTULO	AÑO	REVISTA
	Heide J & John G	Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier	1990	Journal of Marketing Research
	Valenzuela J & Villacorta F	The Relationships between the Companies and Their Suppliers	1999	Journal of Business Ethics
	White P & Hanmer- Lloyd S	Managing the input market: the strategic challenge	1999	European Journal of Purchasing & Supply Management
	Plank R & Francis D	Does reverse marketing reduce conflict in Buyer-Seller relations?	2001	American Business Review
	Cannon J & Homburg C	Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs	2001	Journal of Marketing
	Van Bruggen G & Nieuwlaet C	The impact of channel function performance on buyer seller relationships in marketing channels	2005	International Journal of Research in Marketing
INTERACCIÓN ENTRE AGENTES	Wagner S	Supplier development practices: an exploratory study	2006	European Journal of Marketing
	Hansen J	The evolution of buyer-supplier relationships: an historical industry approach	2009	Journal of Business & Industrial Marketing
	Geiger I, Durand A, Saab S, Kleinaltenkamp M, Baxter R & Lee Y	The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer–seller relationships: An investigation into role differences	2012	Industrial Marketing Management
	Schiele & Vos	Dependency on suppliers as a peril in the acquisition of innovations? The role of buyer attractiveness in mitigating potential negative dependency effects in buyer–supplier relations	2015	Australasian Marketing Journal
	Tanskanen K & Aminoff A	Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship A dyadic multiple-case study	2015	Industrial Marketing Management
	Kumar S & Routroy S	Analysis of preferred customer enablers from supplier’s perspective	2016	Business Process Management Journal

Fuente: Elaboración propia

En la segunda categoría presentada en la Tabla 2, la que contiene mayor cantidad de artículos con 12 exactamente, se encuentran los artículos que vinculan la colaboración del cliente en los procesos de compra, abastecimiento, diseño y producción de los productos a partir de las relaciones de este agente con los demás que poseen directa relación con estos procesos, además de las relaciones generadas en los procesos de adquisición y retroalimentación de las empresas que continúan generando una masificación de productos y que mantienen una tendencia de homogenización del mercado.

**Tabla 3.** Marketing enfocado al consumidor

CATEGORÍA	AUTOR	TÍTULO	AÑO	REVISTA
	Bunn M. D	Taxonomy of Buying Decision Approaches	1993	Journal of Marketing
	Kapoor V & Gupta A	Aggressive Sourcing: A Free-Market Approach	1997	Sloan Management Review
MARKETING ENFOCADO AL CONSUMIDOR	Sheth J, Sisodia R & Sharma A	The antecedents and consequences of customer-centric marketing	2000	Journal of the Academy of Marketing Science
	Wheatley M	Forward in reverse	2001	Supply Management
	Goodrich K	An Aldersonian explanation of twenty- first century “mass customization”	2007	European Business Review

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3, con 5 artículos, reúne los que se enfocan directamente en el consumidor y su injerencia en el marketing inverso a partir de la toma de decisiones y de atribución en las decisiones de compra de los clientes, siendo estos una parte constitutiva de las organizaciones actuales, cada día más enfocadas en la satisfacción del cliente.

**Tabla 4.** Perspectivas globales a cerca del Marketing Inverso

CATEGORÍA	AUTOR	TÍTULO	AÑO	REVISTA
PERSPECTIVAS GLOBALES	Choi T	Reverse Marketing in Asia: A Korean Experience	1999	Business Horizons
	Yudi F, Norizan Mat & Mahmod Sabri H	New marketing definition: a future agenda for low cost carrier airlines in Indonesia	2012	Business Strategy Series
	Leposky T, Arslan A & Kontkanen M	Determinants of reverse marketing knowledge transfer potential from emerging market subsidiaries to multi-national enterprises’ headquarters	2017	Journal of Strategic Marketing

Fuente: Elaboración propia

La cuarta categoría en la Tabla 4 agrupa 3 artículos, los cuales hacen referencia a algunos autores enfocados en las dinámicas internacionales o de pensamiento oriental que permiten evidenciar el impacto de esta corriente en otros lugares del mundo no necesariamente occidental y sus tendencias.

**Tabla 5.** Práctica de las tecnologías de la información al Marketing Inverso

CATEGORÍA	AUTOR	TÍTULO	AÑO	REVISTA
	Sharma A & Seth J	Web-based marketing, The coming revolution in marketing thought and strategy	2004	Journal of Business Research
	Hartley J, Lane M & Duplanga E	Exploring the barriers to the adoption of e- auctions for sourcing	2006	International Journal of Operations & Production Management
	Miceli G, Ricotta F & Costabile M	Customizing customization: a conceptual Framework for interactive personalization	2007	Journal of Interactive Marketing
APLICACION DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Franke N, Schreier M & Kaiser U	The “I Designed It Myself” Effect in Mass Customization	2010	Management Science
	Jean R, Sinkovics R & Cavusgil S T	Enhancing international customer-supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers	2010	Journal of International Business Studies
	Mourtzis D, Doukas M, Psarommatis F, Giannoulis C & Michalos G.	A web-based platform for mass customisation and personalisation	2014	CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology
	Jiang P, Balasubramanian S & Lambert_Z	Responses to customized products: the consumers’ behavioral intentions	2015	Industrial Marketing Management

Fuente: Elaboración propia

Por último, se encuentra la quinta categoría en la tabla número 5 que tiene en cuenta como se ha promovido el marketing inverso desde las diferentes herramientas tecnológicas que permiten un contacto directo entre las marcas y los consumidores o incluso desde la manufactura de los productos y que facilitan la complacencia de las necesidades de los clientes en 7 artículos.

## DISCUSIÓN

Hacia 1973, Kotler y Levy, establecieron un discurso en torno a la injerencia del comprador en las funciones del marketing que antes solamente eran relegadas a la compañía, dándole paso a este que también es un agente constitutivo del proceso de ideación e identificación, para que manifieste sus necesidades buscando la manera de comunicar eficazmente a las marcas sus necesidades y estas pudieran ser satisfechas de manera más certera (ver Kotler & Levy, 1973). Es a partir

de aquí que se comienza a entender que el marketing también puede ser generado por parte del consumidor (Kotler & Levy, 1973), dando paso al concepto de marketing inverso sin haberlo definido con este término aún para la época en la cual se generó esta formulación pero si dando paso a los acercamientos futuros.

Posteriormente se constituyen las bases del concepto de marketing inverso, junto al cuál, se buscaba conocer realmente de que forma la función de provisión de las empresas podría contribuir de manera efectiva a los objetivos organizacionales planteados y de esta manera lograr incrementar valor dentro de la compañía (Blenkhorn & Leenders, 1988), y es a partir de esta perspectiva que el comprador busca, no solo satisfacer sus necesidades comunicándolas de la manera más efectiva, sino persuadiendo directamente al proveedor para que este lo provea de lo que realmente quiere o necesita, y el objetivo hacia el cuál se direcciona este proceso también gira en torno a la satisfacción de los objetivos de los proveedores no solo en el largo sino también en el corto plazo; la clave está en la iniciativa y la persuasión que finamente logren encaminar una propuesta de valor que impacte positivamente a la comunidad según el acercamiento de estos autores (Blenkhorn & Leenders, 1988).

Con un desarrollo posterior de la idea general del concepto se llega al punto en el cual las empresas ven la necesidad de visualizarse como organizaciones tendientes a dirigirse hacia el consumidor o adoptar la corriente de las “customer-driven organizations”, en la cual la calidad se convierte en una ventaja competitiva sostenible. La relación tradicional entre comprador-proveedor en la cual el vendedor toma la iniciativa al ofrecer un producto, se ve reemplazada por una en la cual el comprador busca la forma en la que sus necesidades puedan ser satisfechas y es así como el proveedor se engancha en producir y entregar un producto atento a las especificaciones el comprador o una en donde el comprador participa identificando la mejor solución para los procesos futuros (Biemans & Brand, 1995), se genera un cambio radical en la perspectiva de compra y en la dirección del aprovisionamiento a partir del concepto del marketing inverso, que resultan en una mejora determinante en variables como la calidad del producto y el desempeño en la entrega de los bienes. Una estrategia de marketing dirigida por el mercado involucra los procesos de manera continua, de las áreas de compras y aprovisionamiento (Biemans & Brand, 1995).

Es importante resaltar que la implementación exitosa de una estrategia de marketing inverso requiere de tres principales características: la primera es que el personal este cualificado y tenga actitud de servicio, la segunda, que se evidencie un compromiso idóneo de todos los miembros de la organización y su apoyo, la tercera y última característica es generar guías prácticas en donde se instruya a los compradores en la manera en cómo pueden implementar esta estrategia (Biemans & Brand, 1995), generando un estudio de representatividad en donde se vinculan los principios del marketing tradicional a las labores de compra, ejercicio que relaciona a los marketers industriales quienes direccionan los esfuerzos hacia diferentes segmentos, entendiendo a donde y a quien buscan llegar con sus productos para poder vincular al marketing inverso en sus labores.

Es necesario comprender que el marketing inverso no es aplicable a todos los productos, y adicionalmente el uso recurrente de este concepto no es realmente adecuado en múltiples casos, en especial si no se tienen en cuenta los beneficios para todos los stakeholders, sin dejar a un lado que gracias a este es que se puede tener una visión panorámica de las condiciones del mercado que buscan cambios significativos en las funciones de compra (Biemans & Brand, 1995), convirtiendo a esta en una actividad estratégica que reduce costos dentro de la organización haciendo

más eficiente la cadena de suministro y facilitando cualquier tipo de estrategia inversa que encamine sus esfuerzos a generar menos economías de escala pero una mejor retención de clientes con altas retribuciones a largo plazo (Wagner, 2006).

Además de entender este incremento en la eficiencia de múltiples procesos productivos y en las compras, se ha determinado que el marketing inverso logra colocar al consumidor en una posición de aporte a la cadena de suministro, contribuyendo al proveedor en sus tareas, generando una ventaja competitiva hacia la marca y que esta, logra beneficiar no solo al consumidor por darle lo que quiere y necesita, sino también al proveedor y a su entorno (Plank & Francis, 2001).

La persuasión es definitivamente un factor clave en este proceso pero no solo hacia el consumidor sino internamente, generando así una dicotomía para el marketing inverso, en la cual se podría determinar que entre más exitosa sea una compañía, va a ser más difícil que esta sucumba al marketing inverso debido a que puede ser difusa la identificación de tal necesidad, además de que, si el comprador logra identificar competencias suficientes desde el proveedor para maximizar sus beneficios, ambas partes se podrán ver beneficiadas y se eliminaría la intermediación para trabajar bajo una perspectiva de cooperación (White & Hanmer-Lloyd, 1999).

Entendiendo la cooperación como un precepto básico en las nuevas relaciones entre los proveedores y compradores, incluso entre las firmas y sus proveedores, en donde las relaciones que se establezcan, deben estar dentro de los términos de procesos de colaboración en los cuales, se busque desarrollar valor en todos los sentidos, tema mencionado anteriormente y esto, debido a que la competitividad con el paso del tiempo genera desafíos mejor atendidos entre más de un agente (Valenzuela & Villacorta, 1999). Es también necesario ver a los proveedores como colaboradores, con los cuales es necesario asegurar relaciones a largo plazo que conlleven a la satisfacción de todas las necesidades, generando un desplazamiento bidireccional en los canales de información y la dirección activa de proveedores que vinculen los objetivos de las partes hacia uno común (Valenzuela & Villacorta, 1999).

Se genera una perspectiva del marketing inverso tendiente a la actitud activa de los consumidores, la cual puede verse motivada e incentivada de muchas maneras con respecto a la satisfacción de sus necesidades, debido a que es este busca la consecución de objetivos comunes y preestablecidos en lugar de solo tener en cuenta la administración y el control del orden, tomando la iniciativa como consumidor pero utilizando e identificando él mismo las herramientas tradicionales del marketing identificando incluso que el precio se convierte ahora en un valor de transacción; a partir de esto realizan un estudio de mercado con las variables necesarias para entender las dinámicas del consumidor en el marketing inverso (Valenzuela & Villacorta, 1999).

Desde la perspectiva de los proveedores y el aprovisionamiento, definitivamente son estos los que poseen una influencia directa en la innovación de las firmas con las cuales trabajan y en la calidad de los productos en los cuales ellos contribuyen de manera primaria; si el objetivo es desarrollar una nueva forma de algún tipo de aprovisionamiento, el desarrollo del proveedor se va a considerar desde una perspectiva estrecha haciendo alusión al marketing inverso, a pesar de la manera tradicional sea considerada siempre dentro del amplio espectro (Wagner, 2006).

Los proveedores y manufactureros deberían utilizar y apoyarse en el concepto del marketing inverso para posicionarse como “clientes preferenciales” porque incluso desde el lado de la provisión de materia prima o productos, los proveedores deben evaluar realmente que está ocurriendo

en sus relaciones y pensar en asociaciones que podrían incrementar los beneficios para todas las partes, ya que las labores determinadas de los proveedores en las cadenas de abastecimiento se han visto modificadas de manera determinante; los manufactureros cada vez han logrado involucrarse más en la tendencia de la integración vertical, contribuyendo al logro de ventajas competitivas pero dependiendo mucho más de los proveedores, los cuales tienden a verse relacionados en programas de desarrollo que los potencian si son los que tienen relaciones más convenientes con la empresa (Kumar & Routroy, 2016).

Esta perspectiva de los proveedores tendientes al acercamiento al marketing inverso también puede evidenciarse desde un sentido estratégico donde puedan mejorar sus procesos (Schiele & Vos, 2015) que se complementa con la interpretación del papel de este tipo de marketing en la forma en cómo se articulan las relaciones entre los proveedores y los compradores.

Ambos, tanto al comprador como al proveedor les beneficia cultivar entre sí una buena relación, para así generar una ventaja competitiva como fue mencionado anteriormente (Geiger, y otros, 2012), y debido al esfuerzo que esto representa, muchas firmas han desarrollado un proceso de selectividad desde el cual, puedan vincularse con los mejores proveedores posibles, que escuchen sus necesidades y las atiendan de manera específica, y para que esto suceda es necesario que ambas partes se conviertan en un formato atractivo a la otra parte para que el esfuerzo sea equitativo, y esta atractividad se puede evidenciar desde la percepción que tiene el proveedor del comprador y viceversa. No se puede dejar de lado que la atractividad es una cuestión de percepción, que es dinámica en el tiempo y que juega diferentes roles en las diversas fases de la relación entre los agentes (Tanskanen & Aminoff, 2015).

Algunas veces en el modelo de negocio los proveedores eligen o se les pide que se hagan formas de personalización de los productos para un cliente en específico, lo cual involucra que el proveedor cuente con políticas flexibles de modificación para responder a cambios en corto tiempo o para determinar nuevos lineamientos que permitan modificar lo ya establecido dentro de un proceso de adaptación continua (Cannon & Homburg, 2001). Entre más flexibilidad el proveedor demuestre, menores serán los costos de adquisición para la firma o cliente, además de sus costos operacionales y entre más adaptaciones se puedan generar, estas tienen a definirse a un plazo más extenso debido a que los costos de adquirir maquinaria o materia prima para cambios deben estar cubiertos; a partir de esto se puede hacer que el cliente permanezca más tiempo con este proveedor y se puede elevar el precio un poco al principio hasta que se pongan en marcha estrategias como el just-in-time que facilite la ejecución de las estrategias además del valor generado para el cliente en términos de satisfacción (Cannon & Homburg, 2001)

Esta flexibilidad de la cual se habla podría generar que los límites organizacionales perdieran su rigidez, y estos comienzan a ser reformulados entendiendo que las actividades logran integrarse tanto, que el proveedor se ve involucrado en actividades que antes eran consideradas únicamente responsabilidades de los compradores, pero de igual manera el comprador también termina participando de las actividades delimitadas al proveedor como lo es en el marketing inverso y a partir de ahí, desarrollan un modelo que involucra tres factores fundamentales en las relaciones de compra: Acción conjunta, continuidad y verificación del proveedor y es así, como los roles del comprador y del proveedor no se definen únicamente en términos de la posesión del bien o el servicio, sino que va mucho más allá (Heide & John, 1990), y a pesar de que los intereses muchas

veces no logran enfocarse en un mismo punto sino hacia el final de los procesos, siempre se busca generar un ambiente cooperativo que manifieste lo mejor de cada agente (Hansen, 2009).

Es importante aclarar que las relaciones de calidad con los clientes son muy importantes tanto para los proveedores como para los distribuidores debido a que con el tiempo, estas relaciones incrementarían la fidelización de los clientes facilitando la planeación y la generación de nuevas ideas, entendiendo de qué manera las acciones de los agentes afectan la calidad de las correlaciones entre los proveedores y los clientes organizacionales y como se puede moderar el impacto de las acciones de cada agentes desde la interdependencia en las relaciones (Van Bruggen, Kacker, & Nieuwlaat, 2005).

Para el marketing inverso es necesario también comprender los cambios que se generan dentro de la personalización masiva. Contar con una visión de la personalización masiva a partir de múltiples variables entre las cuales, por ejemplo, se encuentra la heterogeneidad en las necesidades que solamente se llega a entender a través del proceso de marketing que comienza con las materias primas de cada uno de los productos, su transformación y el resultado que es el bien esperado por el consumidor, y es así como se genera un cambio de la producción masiva debido a la especulación de la demanda, a la producción tendiente a esperar escuchar al consumidor y la personalización masiva gracias las facilidades de internet y los canales de comunicación que tienen los consumidores con los proveedores que crecen cada vez más; los proveedores pueden recibir información directamente de los consumidores (Goodrich, 2007). Los canales de hoy están mucho más enfocados a comprender y atender las necesidades heterogéneas de los clientes, reducir la distancia en la comunicación y la jerarquía existente ya que es más fácil contactarse directamente con los requerimientos de cada uno de los clientes.

Los mercados heterogéneos son una preocupación fundamental en el tema, los cuales han migrado de la noción homogénea predeterminada. Antes la demanda debía ser especulada y la producción iba enfocada a satisfacer únicamente lo que se esperaba, pero esto cambia gracias al marketing inverso.

Entender la conducta de compra del cliente es fundamental para poder conocer como dale pie a una estrategia de marketing inverso en donde la conceptualización de las actividades de compra genera un punto de vista transversal a la compañía, en donde los pronósticos, la planeación de las contingencias y el mantenimiento de las buenas relaciones con los proveedores se vuelven claves en la ejecución de este tipo de marketing. El enfoque proactivo puede ser definido en términos de una extensión que contribuye a la relación entre una adecuada toma de decisiones y la compra focal, que considera objetivos de manera estratégica y la necesidades apremiantes a atender (Bunn, 1993).

Incrementar la productividad del marketing se puede generar a partir del reconocimiento del consumidor como centro de atención en el desarrollo de las estrategias de la compañía; esto emerge a partir de un reconocimiento de sujetos desatendidos, pero es la empresa la que busca vincular a los compradores en los planes de acción de manera particular y la injerencia del consumidor radica en comunicar a partir de su experiencia que es lo que realmente considera importante en su relación con la marca o compañía. Los mercados diversos, los problemas en la efectividad del marketing previo y los mercados ya impactados generan una nueva postura que se enfoca mucho más en entender y escuchar al consumidor (Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000)

Adicionalmente, el marketing inverso también juega un papel importante en las compras indirectas de los productos debido a que el reconocimiento del consumidor debe ser muy relevante y adecuado para entregarle lo que realmente espera (Kapoor & Gupta, 1997). El comprador también puede llegar a ser reconocido como el marketer del momento, enfocado a comunicar de manera efectiva sus requerimientos al proveedor de sus productos facilitando una relación gana-gana entre comprador y proveedor (Wheatley, 2001).

Identificar también el impacto cultural que tiene la aplicabilidad del término denota una estructuración diferente en cada caso, por ejemplo (Choi, 1999), o el caso de los proveedores taiwaneses (Jean, Sinkovics, & Cavusgil, 2010) que de igual manera vincula de manera importante la marca de las tecnologías de la información en esta evolución del concepto de marketing inverso, evidencian la importancia global con la que cuenta el concepto. La intención de igualmente satisfacer a los clientes escuchando sus necesidades y buscando la manera de satisfacerlas a toda costa modificando y mejorando procesos a partir de la retroalimentación de los servicios también se usa en el caso de la aerolínea de Indonesia que entendió la reformulación del marketing a partir de una perspectiva de escucha y abierta a los clientes (Yudi, Norizan Mat, & Mahmud Sabri, 2012).

La perspectiva de aplicabilidad en multinacionales también es tenida en cuenta debido a que explora la importancia de la mentalidad del consumidor y la construcción de redes que facilitan la comunicación entre los agentes de las empresas en diferentes lugares del mundo y la transferencia del conocimiento (Leposky, Arslan, & Kontkanen, 2017).

El marketing tradicional establecía que las transacciones eran iniciadas después de recibir una orden de compra y la especialización se daba a nivel local pero igualmente, el objetivo del marketing siempre se centraba en el producto y la manera en como la compañía podría estabilizar una demanda para este que se ajustara a los requerimientos organizacionales desde promociones, cupones y ajustes de precio (Sharma & Seth, 2004) pero los cambios se han vinculado con la dirección de la demanda; el internet y las tecnologías de la información modificaron esto hasta tal punto de moverlo de la perspectiva del proveedor a la del consumidor, y esa es la base del marketing inverso; la manufactura solo comienza cuando el cliente ordena (Sharma & Seth, 2004).

El comprador se convierte en el punto de partida para todas las actividades de marketing. La diversidad creciente de necesidades y recursos hace que el comportamiento del consumidor sea mucho menos predecible; solo sobrevivirán los que logren ajustar rápidamente su oferta a la demanda y las expectativas están en constante crecimiento lo cual lleva a niveles más y más altos de satisfacción por parte de los proveedores de los productos a alcanzar (Sharma & Seth, 2004).

La interacción web también les ha permitido dimensionar de manera más clara como el cliente puede hacer parte de sistemas de creación y desarrollo del producto que le generan una participación bastante relevante en el resultado que se obtendrá con su guía y búsqueda y que además incentivará el uso de plataformas tecnológicas que fomenten la participación del consumidor con sus marcas. La personalización vuelve a hacer referencia al concepto de heterogeneidad que mencionábamos anteriormente y que estará basada para ellos en la interacción y el contenido, usando técnicas tales como el marketing uno a uno, las versiones de producto, la personalización masiva, la co-creación y el marketing inverso (Miceli, Ricotta, & Costabile, 2007). Así mismo se habla de cuatro dimensiones a tener en cuenta en la heterogeneidad del consumidor y que se podrán a

aplicar a mercados en la línea las cuales son el valor, el conocimiento, la orientación y la calidad en la relación.

La personalización en línea ha sido clave en el desarrollo de las relaciones entre la empresa y el cliente debido a que escucharlo a través de canales digitales hace que el mismo cliente entienda el producto, pero lo adecue a sus preferencias y necesidades, siendo parte constitutiva del producto final lo cual va a determinar la percepción de valor que se tenga de la marca y de la satisfacción que posteriormente va a demostrar el cliente en sus procesos de recompra. La “e-personalization” se vuelve cada día más popular y reconocida para captar las necesidades heterogéneas de los consumidores y estos esperan de cualquier manera recibir al menos tres características esenciales que son los beneficios funcionales del producto, el carácter único y los beneficios del proceso (Jiang, Balasubramanian, & Lambert, 2015).

Las implicaciones que tiene para el cliente entender que él es el que está diseñando sus propios productos a través de plataformas virtuales, posibilita la creación de un valor económico mayor debido a que permite que exista una mayor disposición a pagar un precio más alto por el producto y adicionalmente permite que haya una comunicación directa entre la manufactura de los productos y los requerimientos del cliente, solidificando el concepto de personalización masiva que reducen de manera significativa el nivel necesario de conocimiento para el diseño de cualquier producto y que además facilita el uso de herramientas especializadas que contribuye a potenciar estos canales de comunicación (Franke, Schreier, & Kaiser, 2010)

El marketing inverso a nivel de tecnologías de información se utiliza incluso en temas como las subastas en línea para el aprovisionamiento en donde los proveedores compiten dinámicamente por un negocio y logra disminuir su precio para poder adquirirlo por un menor valor, además de que no necesariamente tienen que estar todos en un mismo lugar sino que desde una red de internet es posible conectarse para poder conocer en tiempo real los que está ocurriendo (Hartley, Lane, & Duplaga, 2006) y así mismo en el desarrollo de programas especializados en la personalización en línea de los productos tendientes al impacto no solo en la producción sino en el transporte, entrega y distribución de estos productos que usualmente debe llegar a casa de los clientes para satisfacer las expectativas directas que él ha colocado en las marcas (Mourtzis, Doukas, Psarommatis, Giannoulis, & Michalos, 2014).

Todos estos puntos de vista logran dar un panorama de la conceptualización del marketing inverso y sus diferentes aplicaciones en las áreas de las empresas que, a pesar de que muchas veces no sepan directamente que se está aplicando una estrategia de marketing inverso lo han venido haciendo por largo tiempo.

## CONCLUSIONES

En esta revisión sistemática, después de haber logrado hacer una recopilación de la información accesible se puede evidenciar la injerencia de diferentes enfoques para el tema de marketing inverso ya que, a pesar de ser un concepto direccionado al área de marketing, también involucra otras áreas como la de compras y abastecimiento que logran nutrir de mejor manera el desempeño de la compañía en alguna estrategia de este tipo. Cabe aclarar que cada una de las posturas alimenta de manera constructiva a la conceptualización de la materia a tratar y brinda

herramientas para un estudio futuro en el campo que vincule mucha más bibliografía, debido a que la existente es muy limitada y selectiva o incluso muchas veces se tratan los temas concernientes al marketing inverso, pero no se conoce tan claramente el concepto que no se ha aplicado directamente.

Los orígenes y la fundamentación del concepto nos lleva directamente a tres autores específicos que fueron el inicio de esta tendencia, pero a partir de estos se generó una aplicabilidad hacia las relaciones comprador- proveedor que se han desarrollado de manera efectiva con los años hasta llegar a las herramientas tecnológicas que han permitido que el marketing inverso se convierta en lo que es hoy en día; una estrategia aunque muy usada poco reconocida por empresarios o personas relacionadas con el tema que al conocerla, podrían aplicarla de la mejor manera a la vida real.

Se logró recopilar la información a partir de los criterios de inclusión seleccionados que apoyaron de manera determinante esta revisión y adicionalmente abarcan temas de trasfondo al concepto que lo apoyaron muy bien para generar una estructuración mucho más sólida del concepto desde no solo la relación cliente- proveedor sino de la relevancia del consumidor en la determinación de las estrategias de marketing, el apoyo al área de provisión y los canales de personalización masiva gracias a las tecnologías de la información que permiten una comunicación de manera más exclusiva y directa entre el cliente y quienes fabrican los productos a través de estrategias *pull*.

## Referencias bibliográficas

- American Marketing Association. (2013). Marketing. Obtenido el 14 de noviembre de 2017 de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Biemans, W., & Brand, M. (1995). Reverse Marketing: A synergy of Purchasing and Relationship Marketing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(3), 29-37.
- Blenkhorn, D., & Leenders, M. (1988). Reverse Marketing: An Untapped Strategic Variable. *Business Quarterly*, 53(1), 85-88.
- Bunn, M. D. (1993). Taxonomy of Buying Decision Approaches. *Journal of Marketing*, 57(1), 38-56. DOI: 10.2307/1252056
- Cannon, J., & Homburg, C. (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Choi, T. (1999). Reverse Marketing in Asia: A Korean Experience. *Business Horizons*, 42(5), 34-40.
- Franke, N., Schreier, M., & Kaiser, U. (2010). The "I Designed It Myself" Effect in Mass Customization. *Management Science*, 56(1), 125-140.
- Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R., & Lee, Y. (2012). The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 82-93.
- Goodrich, K. (2007). An Aldersonian explanation of twenty-first century "mass customization". *European Business Review*, 19(6), 495-507. DOI: 10.1108/09555340710830127

- Guirao-Goris, J. A., Olmedo, Á., & Ferrer, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(1), 2-25.
- Hansen, J. (2009). The evolution of buyer-supplier relationships: an historical industry approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 227-236. DOI: 10.1108/08858620910939778
- Hartley, J., Lane, M., & Duplaga, E. (2006). Exploring the barriers to the adoption of e-auctions for sourcing. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(2), 202-221.
- Heide, J., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer- Supplier. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36. DOI: 10.2307/3172548
- Jean, R., Sinkovics, R., & Cavusgil, S. T. (2010). Enhancing international customer-supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1218-1239.
- Jiang, P., Balasubramanian, S., & Lambert, Z. (2015). Responses to customized products: the consumers' behavioral intentions. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 314-326.
- Juárez, F. (2009). Algunas especificaciones para artículos de revisión. *Journal of Psychological Research*, 2(1), 4.
- Kapoor, V., & Gupta, A. (1997). Aggressive Sourcing: A Free-Market Approach. *Sloan Management Review*, 39(1), 21-31.
- Kotler, P., & Levy, S. (1973). Buying is Marketing Too! *Journal Of Marketing*, 37(1), 54-59.
- Kumar, S., & Routroy, S. (2016). Analysis of preferred customer enablers from supplier's perspective. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1170-1191.
- Leposky, T., Arslan, A., & Kontkanen, M. (2017). Determinants of reverse marketing knowledge transfer potential from emerging market subsidiaries to multinational enterprises' headquarters. *Journal of Strategic Marketing*, 25(7), 567-580. DOI: 10.1080/0965254X.2016.1195856
- Lozada, F., & Zapata, M. (2016). What is Marketing? A Study on Marketing Managers' Perception of the Definition of Marketing. *Fórum Empresarial*, 21(1), 49-64.
- Miceli, G., Ricotta, F., & Costabile, M. (2007). Customizing customization: a conceptual Framework for interactive personalization. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 6-25. DOI: 10.1002/dir.20076
- Mourtzis, D., Doukas, M., Psarommatis, F., Giannoulis, C., & Michalos, G. (2014). A web-based platform for mass customisation and personalisation. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 7(2), 112-128.
- Plank, R., & Francis, D. (2001). Does reverse marketing reduce conflict in Buyer-Seller relations? *American Business Review*, 19(1), 76-83.
- Schiele, H., & Vos, F. (2015). Dependency on suppliers as a peril in the acquisition of innovations? The role of buyer attractiveness in mitigating potential negative dependency effects

in buyer–supplier relations. *Australasian Marketing Journal*, 23(2), 139–147. DOI: 10.1016/j.ausmj.2015.04.009

Schwarzkopf, S. (2015). Marketing history from below: towards a paradigm shift in marketing historical research. *Journal of Historical Research in Marketing*, 7(3), 295-309. DOI: 10.1108/JHRM-06-2015- 0021

Sharma, A., & Seth, J. (2004). Web-based marketing, The coming revolution in marketing thought and strategy. *Journal of Business Research*, 57(7), 696-702. DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00350-8

Sheth, J., Sisodia, R., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55-66.

Tadajewski, M., & Jones, B. (2014). Historical research in marketing theory and practice: a review essay. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1239–1291. DOI: 10.1080/0267257X.2014.929166

Tanskanen, K., & Aminoff, A. (2015). Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship — A dyadic multiple-case study. *Industrial Marketing Management*, 50, 128–141.

Valenzuela, J. L., & Villacorta, F. (1999). The Relationships between the Companies and Their Suppliers. *Journal of Business Ethics*, 22(3), 273-280.

Van Bruggen, G. H., Kacker, M., & Nieuwlaat, C. (2005). The impact of channel function performance on buyer–seller relationships in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 141-158.

Wagner, S. (2006). Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 554-571. DOI: 10.1108/03090560610657831

Wheatley, M. (2001). Forward in reverse. *Supply Management*, 6(15), 22-26.

White, P., & Hanmer-Lloyd, S. (1999). Managing the input market: the strategic challenge. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5, 23-31.

Yudi, F., Norizan Mat, S., & Mahmud Sabri, H. (2012). New marketing definition: a future agenda for low cost carrier airlines in Indonesia. *Business Strategy Series*, 13(1), 31-40. DOI: 10.1108/17515631211194607

# 6

## AN ANALYZE OF AGENT-BASED IN LOGISTICS TRANSPORTATION

*Natalia Espinosa Quiroga & Luisa Ruiz Pastrán / Director: Nelson Alfonso Gómez Cruz*

### Resumen

**Propósito-** El propósito de este artículo es realizar una revisión de la diferente literatura acerca del uso de Simulación basada en agentes (ABS) en transporte desde el ámbito logístico hasta el pedestre. Con el fin de contribuir al estudio aplicado de la simulación basada en agentes en el ámbito logístico con énfasis en transporte.

**Diseño metodológico:** Los autores emplearon en este artículo de revisión una búsqueda expansiva de la cual seleccionaron literatura publicada entre el año 2000 y 2017, con el uso de palabras claves en la base de datos WoS. De igual manera se categorizo toda la literatura encontrada con el fin de revisarla de manera más efectiva. Los autores encontraron 30 artículos para esta revisión.

**Valor:** Este artículo busca recopilar la diferente información de ABS en el ámbito de la logística. Para tener una aproximación más clara y concisa de como este aplica en el transporte.

**Palabras clave:** *Simulación basada en agentes- Transporte*

### Abstract

**Purpose –** The purpose of this paper is to provide a comprehensive survey of the literature about the use of agent-based simulation (ABS) in transport through the logistic terms until pedestrian terms. It aims at contributing to the study of ABS as a field of applied research in logistics with an emphasis in transport.

**Design/methodology/approach –** The authors carried out search in literature published between 2000 and 2017, by using the keyword “agent-based” to search through WoS accounting database. Additional search criteria were devised using the papers’ keywords and the categories defined by divisions and interest groups. The authors found 30 articles for this survey.

Originality/value – The paper illustrates the increasingly prominent role of ABS in logistic fields such as logistics transport, public transport, multimodal- transport.

*Keywords:* Agent- based, transport and transportation

## INTRODUCCIÓN

Antes de que la movilidad humana fuese desarrollada por los diferentes medios existentes (Teléfonos, GPS o tarjetas inteligentes de transporte público), era costoso y difícil generar modelos que pudiesen maximizar el uso del transporte, el cual está presente en todos los ámbitos de la vida cotidiana desde que el hombre tiene memoria, es por esta razón que a medida que la tecnología avanza siempre va a ser uno de los primeros campos en ser estudiados y optimizado debido a la complejidad del mismo.

Si nos situamos en términos logísticos que es donde se desarrolla la revisión de literatura para este artículo tenemos primero que puntualizar que esta no solo se refiere al flujo de operaciones dentro de un proceso, sino que se construye de estrategia, perspectiva, nivel operativo y poder de decisión (Davidsson, y otros, (2005)), es por esto que este campo resulta ser atractivo, desafiante y en constante movimiento ya que al estar compuesto de tantas variables y representar un gran impacto desarrollar modelos aplicables y verídicos resulta ser todo un reto, para lo cual los medios tradicionales resultan ser obsoletos y se requieren nuevos marcos teóricos y aplicaciones que logren innovar y generar valor dentro del campo.

Durante una de las clases del seminario hablamos acerca de la simulación basada en agentes (ABS) por sus siglas en inglés, y de cómo este modelo podría generar cambio y valor en cualquier campo al que fuese aplicado, lo que nos lleva a cuestionarnos como el mismo hasta el momento ha influido en términos de logística y cuáles son sus principales retos a futuro. Durante los últimos años los ABS han tenido un gran desarrollo he impacto en diferentes niveles, pero específicamente hablando en el tema de la administración y todos sus componentes entre ellos la logística aún no ha sido completamente adoptado y adaptado (Gómez, Saa, & Ortega, 2017). Como se mencionó anteriormente un sistema con la complejidad que se presenta en el medio del transporte no solo se pueden aplicar modelos que repliquen o representen los flujos actuales, sino que se debe plantear en escenarios what-if o hipotéticos donde se pueda evaluar el impacto del desarrollo de diferentes decisiones. (Anda, Erath, & Fourie, 2017) para lo cual ABS podría ser el sistema indicado ya que las aproximaciones tradicionales no pueden representar la complejidad del medio de la misma manera de los ABS ya que a diferencia de este no son sistemas diversos y flexibles (Gómez, Saa, & Ortega, 2017) por lo que al generar cualquier aproximación, solución u optimización esta puede ser limitada.

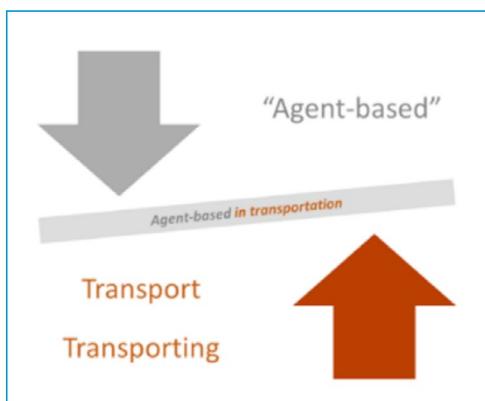
Dicho lo anterior el fin de este artículo, es realizar una revisión de la literatura existente acerca del impacto de los ABS en términos de transporte logístico, para poder realizar en primer lugar una aproximación e interpretación a la realidad del campo en este momento, para así poder establecer un punto de partida donde se evidencian los beneficios de los ABS aplicados en logística con el fin de establecer y generar un interés en la comunidad de la logística que en este momento no tiene del todo presente los beneficios de este sistema.

A continuación, vamos a desarrollar la revisión y discusión de los 30 artículos encontrados para esta revisión para los cuales vamos a usar 8 diferentes categorías que nos permiten ilustrar de manera clara como los ABS no solo pueden representar y optimizar una de las partes del transporte en logística, con el objetivo de posteriormente discutir cómo se encuentra el medio en este momento y que retos representa en un futuro a largo y corto plazo.

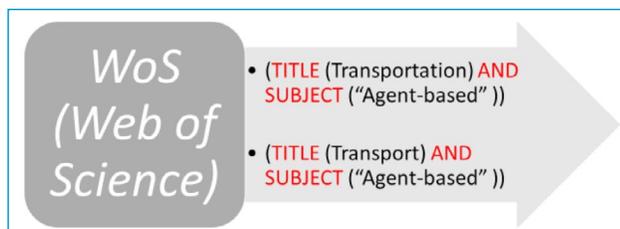
## METODOLOGÍA

La metodología utilizada para la realización del presente artículo de revisión se divide en cuatro etapas. En primer lugar, se establecieron cuatro palabras claves, a través de una búsqueda expansiva, las cuales se pueden observar en la Figura 1. A continuación, como segunda etapa, con las palabras clave de la primera etapa se establecieron dos sentencias de búsqueda, las cuales fueron ingresadas en la base de datos académica WoS, de la forma en la que se explica en la Figura 2, las cuales permitieron el encuentro de cierto número de artículos. Vale la pena mencionar que dentro de esta etapa también se estableció como filtro el año de elaboración del artículo, entonces sólo se seleccionaron aquellos creados entre los años 2000 y 2017.

**Figura 1.** Palabras clave utilizadas



**Figura 2.** Sentencias de búsqueda ingresadas en WoS



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la tercera etapa se realizó el análisis de los resultados encontrados para cada una de las sentencias, según la información arrojada por la base de datos utilizada. De acuerdo con dicho análisis, se obtuvo un total de 141 documentos, los cuales se encuentran principalmente dentro de los ámbitos de la ingeniería, las ciencias de la computación, las matemáticas, los negocios y el transporte, tal como se puede observar en la Figura 3. Finalmente, la cuarta etapa consistió en el análisis del gran conjunto de producciones científicas encontradas, para seleccionar aquellos que permitieran centrar la investigación únicamente en la Simulación Basada en Agentes en el transporte. Como resultado de esta etapa, la cantidad de documentos a analizar se redujo a 30 artículos, los cuales fueron clasificados en 8 diferentes categorías que se pueden visualizar en la Tabla 1.

**Figura 3.** Resultados encontrados en cada base de datos según la sentencia ingresada.



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 1.** Categorización

CATEGORÍA	ARTÍCULOS	
	WoS: (Transportation (TITTLE) AND "Agent-based" (SUBJECT))	WoS: (Transport (TITTLE) AND "Agent-based" (SUBJECT))
APLICACIONES TECNOLÓGICAS	Transport modeling by multi-agent systems: a swarm intelligence approach TAPAS: A multi-agent-based model for simulation of transport chains	MamMoeT: An intelligent agent-based communication support platform for multimodal transport Modelling of an interactive system with an agent-based architecture using Petri nets, application of the method to the supervision of a transport system
PUERTOS	Design of agent-based model for barge container transport Simulation-Based Planning and Control of Transport Flows in Port Logistic Systems	
IMPACTO EN STAKEHOLDERS	Modelling stakeholder participation in transport planning	Simulating participatory urban freight transport policy-making: Accounting for heterogeneous stakeholders' preferences and interaction effects
TRANSPORTE MULTIMODAL	An agent-based framework for cooperative planning of intermodal freight transport chains	Analysis of mode choice variables in short-distance intermodal freight transport using an agent-based model An agent based model concept for assessing modal share in inter-regional freight transport markets. A framework for a multimodal transportation network: An agent-based model approach.
TRANSPORTE AEREO	Agent-based modelling and mental simulation for resilience engineering in air transport	Computer model for numerical simulation of emergency evacuation of transport airplanes
TRANSPORTE TERRESTRE	A system dynamics based market agent model simulating future powertrain technology transition: Scenarios in the EU light duty vehicle road transport sector	Agent-based planning and simulation of combined rail/road transport

TRANSPORTE PÚBLICO	<p>Agent-based optimization of public transport supply and pricing: impacts of activity scheduling decisions and simulation randomness</p> <p>An agent-based day-to-day adjustment process for modeling 'Mobility as a Service' with a two-sided flexible transport market</p> <p>Service interactions modeling for improved management of public transport systems</p>	<p>An Agent-Based Approach for a Smart Transport System</p> <p>A robust, tactic-based, real-time framework for public-transport transfer synchronization</p> <p>Self-organizing socio-technical description in service systems for supporting smart user decisions in public transport</p> <p>Planning for the unexpected: The value of reserve capacity for public transport network robustness.</p>
INTRODUCCIÓN	<p>Transport modelling in the age of big data</p> <p>An analysis of agent-based approaches to transport logistics</p>	

Fuente: *Elaboración propia*

## RESULTADOS

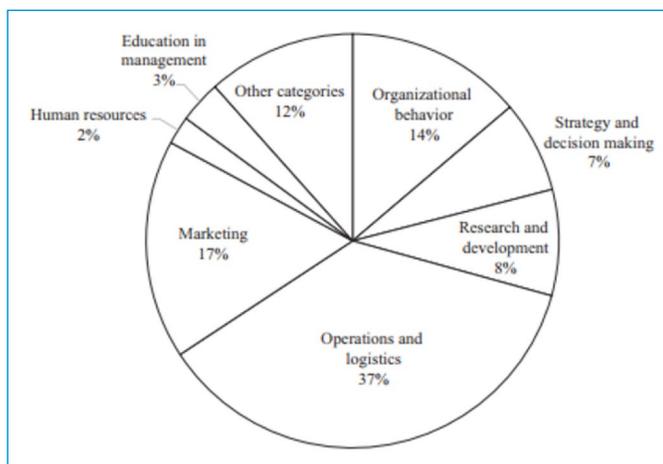
Este apartado contiene la revisión de la literatura propiamente dicha. Su contenido específico varía dependiendo del objetivo y alcances del artículo. Usualmente contiene un panorama de la literatura señalando: principales corrientes, tendencias, escuelas o aproximaciones sobre el tema estudiado, clasificaciones de la literatura en función de los criterios establecidos por el autor.

### i. ABS aplicados en el ámbito del transporte

Como se menciona anteriormente los ABS no se encuentran totalmente adaptados en el ámbito de la administración, debido a que aún los sistemas tradicionales se encuentran muy arraigados dentro del medio, y la falta de conocimiento representa un gran desafío e incertidumbre para quienes al final deciden que sistemas de mejora y optimización aplicar.

Si bien es cierto que en este momento no está del todo adaptado al ámbito administrativo también lo es el hecho de que al ser un sistema diverso y flexible permite acoplarse a todos y cada uno de los componentes administrativos, como se logra evidenciar en la Figura 4, donde con un 37% se evidencia que la logística y la investigación de operaciones representan un destacado porcentaje de toda la aplicación de los ABS en el ámbito administrativo. El transporte está compuesto de una gran variedad de componentes en donde en todos y cada uno de estos los ABS puede tener impacto, como se ilustrará en las siguientes categorías.

**Figura 4**



Fuente: (Gómez, Saa, & Ortega, 2017)

## ii. Impacto en Stakeholders

La participación de los stakeholders, definidos como todas aquellas partes interesadas que se ven afectadas por la toma de decisiones frente a un suceso, es una de las categorías analizadas, al ser uno de los temas que tratan los autores cuando se trata de simulación basada en agentes y transporte.

Dentro de esta categoría, autores como Le Pira, Ignaccolo, Inturri & Pluchino (2016) realizan una investigación, centrada en un modelo basado en agentes, para simular y reproducir el proceso de interacción dentro de una red de stakeholders, donde el proceso de opinión es dinámico y cambiante, para investigar así el fenómeno de formación del consenso. Para esto, realizan un análisis del proceso de toma de decisiones sobre la aceptación de una estrategia de control del parqueo en el campus de la Universidad de Catania en Italia, la cual era establecer tarifas de parqueo dentro de este.

El problema a resolver fue la poca disponibilidad de parqueos durante las horas pico y las congestiones creadas en los procesos de entrada y salida del parqueo debido al proceso de búsqueda de parqueo disponible. Para esto, únicamente tomaron como población objetivo los profesores de tiempo completo, los profesores asociados y los asistentes; analizaron las relaciones derivadas entre los roles, las derivadas entre los departamentos de la institución y los tres tipos de opinión posibles (de acuerdo, en desacuerdo y opinión neutra), de esta forma crearon a través de NetLogo la red de stakeholders con sus nodos e interrelaciones y así estudiaron si el nivel y el tipo de conexiones entre los stakeholders podría afectar la convergencia de las opiniones. Para este análisis tuvieron en cuenta el CMR (Changing-Mind-Rate) es decir, el factor que representa la probabilidad de que cambie una opinión de uno de los nodos de la red en un tiempo determinado.

Dichos autores no enfocaron la respuesta final de su estudio en la aplicación o no de la estrategia, sino en los beneficios de realizar simulaciones de este tipo y conocer la forma en la que se comporta la opinión de los involucrados con el paso del tiempo. Como resultados, hallaron que la gran cantidad de conexiones entre los agentes facilita el proceso de intercambio de información y hace que sea más rápida la toma de una decisión aceptada por todos; si existen pocas conexiones

entre los nodos, el tiempo del consenso aumentará. Además, se concluyó que es importante realizar previamente reuniones por departamento y luego interdepartamentales para favorecer la convergencia de las opiniones y disminuir el tiempo de toma de decisión final.

Otro hallazgo importante fue que no es estrictamente necesario hablar con las pocas personas que se encuentran a la cabeza de cada categoría en términos de jerarquía, sino que es importante establecer otros agentes que sean influenciadores, sin importar su posición, con el fin de lograr involucrar a todos aquellos que se ven afectados por la situación. Adicionalmente, observaron que la opinión neutra fue solo una posición de transición, mientras que las otras dos si sobrevivían ante las variaciones y la influencia de unos nodos a otros. Finalmente hallaron que cuando la gran mayoría está de acuerdo con la propuesta, será más rápido llegar a un consenso, mientras que pueden existir resultados impredecibles si hay muchas opiniones divergentes, lo que podrá aumentar el tiempo en que se tome la decisión, reduciendo la eficiencia del proceso. Estos autores proponen que se cubran los vacíos de información que puedan tener los stakeholders y de esta forma, la actitud de cambio de opinión se convierta más realista dentro del modelo simulado.

Otro estudio incluido dentro de esta categoría fue el elaborado por Marcucci, Le Pira, Gatta, Inturri, Ignaccolo & Pluchino (2017). Estos autores realizan una investigación a través de unión entre simulación basada en agentes y el modelo de selección discreta (DCM), para conocer la dinámica del modelo de opinión aplicado a la zona limitada para tráfico en Roma, Italia. Seleccionaron los métodos DCM para estudiar las preferencias heterogéneas de los stakeholders a nivel individual, mientras que hicieron uso de la simulación basada en agentes para modelar la dinámica de opinión donde los stakeholders interactúan y modifican su elección para encontrar soluciones en común. En cuanto a esta última metodología, los autores realizaron la división de los stakeholders en tres categorías: retailers, proveedores de transporte y proveedores de otro tipo. A través de varias simulaciones con NetLogo, concluyeron que los stakeholders inician escogiendo la política de transporte que tiene mayor utilidad para todos y con el paso del tiempo, modifican su opinión de acuerdo a las interacciones con otros. Por lo tanto, prima la actitud de cooperación donde aceptan que decrezca la utilidad con el fin de cumplir el objetivo del interés colectivo a través de la solución compartida. En esta investigación, los autores dirigieron su investigación hacia el hallazgo de la mejor estrategia, a diferencia del artículo mencionado anteriormente.

En esta investigación, los autores concluyeron que la simulación de las opiniones se dividió en tres etapas: interacción, negociación y decisión. Además, que la cantidad de conexiones entre cada uno de los nodos configura los niveles de comunicación entre estos, donde las personas líderes de cada uno de los grupos si cobraron relevancia y se encargaron de transmitir y defender la opinión de los suyos. Finalmente, de acuerdo a cuatro atributos como bahías de carga y descarga, probabilidad para encontrar las bahías disponibles, las ventanas de tiempo y la tarifa de entrada, con el resultado de la simulación, establecieron inicialmente tres escenarios, cada uno de los cuales orientado a satisfacer la necesidad de una de las categorías de stakeholders, luego, indicaron el mejor escenario posible, donde se maximizan todos los atributos y no se aumenta el precio de la tarifa de entrada y al mismo tiempo, el peor escenario posible, donde únicamente aumenta el valor de la entrada. En conclusión, afirmaron que la interacción entre stakeholders es benéfica para lograr la convergencia de opiniones y proveer un ranking de estrategias basado en la maximización de consenso y minimización de pérdida de utilidad.

### iii. Medios de transporte

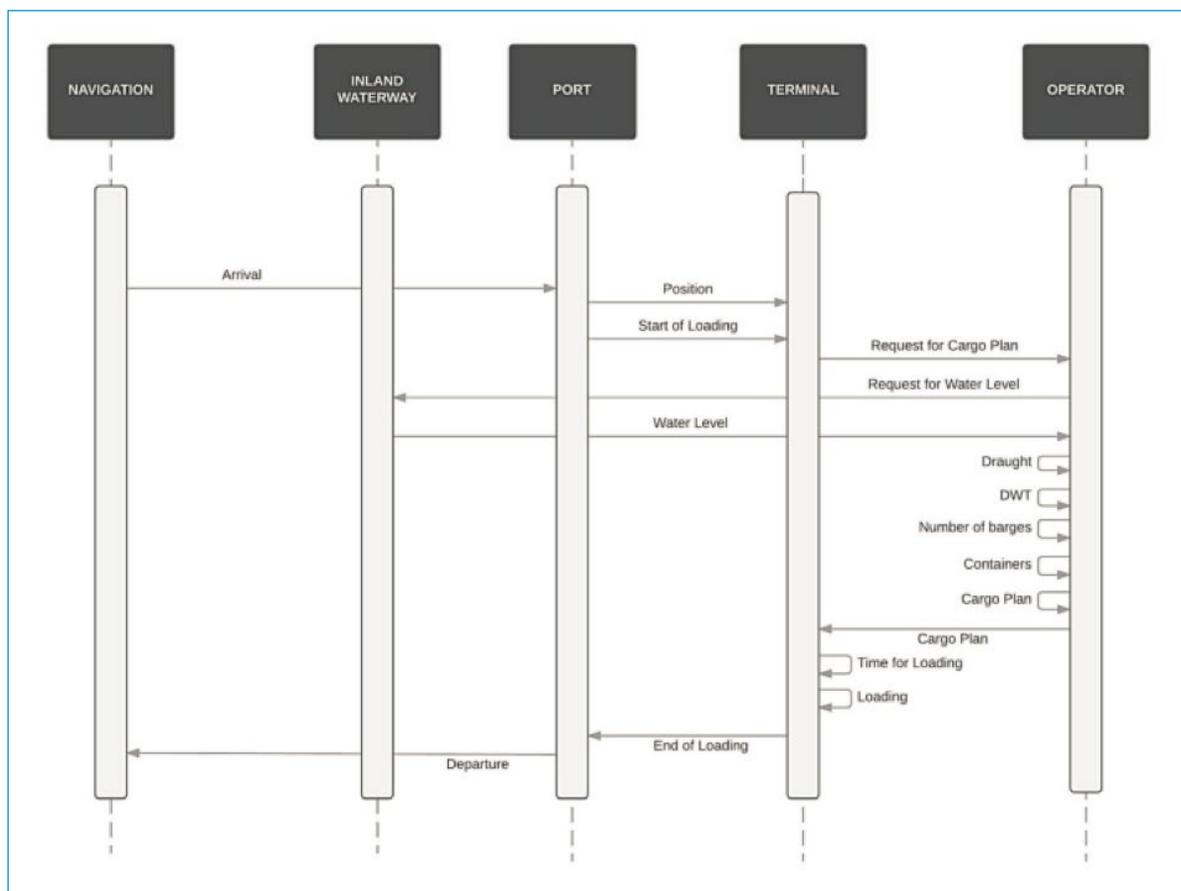
Para este tipo de ABS hay que tener en cuenta la influencia de cada uno de los actores que operan dentro del sistema. Varios estudios han desarrollado diversos marcos teóricos que afirman que al involucran diversos componentes el controlar y optimizar todo el sistema se facilita (Long & Zhang, 2014) ya que como agentes son entidades capaces de representar de manera certera su entorno con el fin de diseñar objetivos concisos capaces de resolver el problema.

En esta categoría vamos a hablar del impacto de los ABS en los diferentes medios de transporte existentes por lo cual es primordial subdividir esta categoría y entender como los diversos avances generados en los diferentes subgrupos de transportes pueden converger y al mismo tiempo diferenciar unas de otras ya que los ABS al ser flexibles buscan adaptarse a los requerimientos de campo en específico.

### iv. Transporte marítimo y de puertos

Es claro que en esta categoría existen grandes y diversas aproximaciones las cuales consideran diferentes variables de estudio, ya que como anteriormente mencionamos los ABS se encuentran en capacidad de integrarlas para tener una solución certera y perdurable en el tiempo.

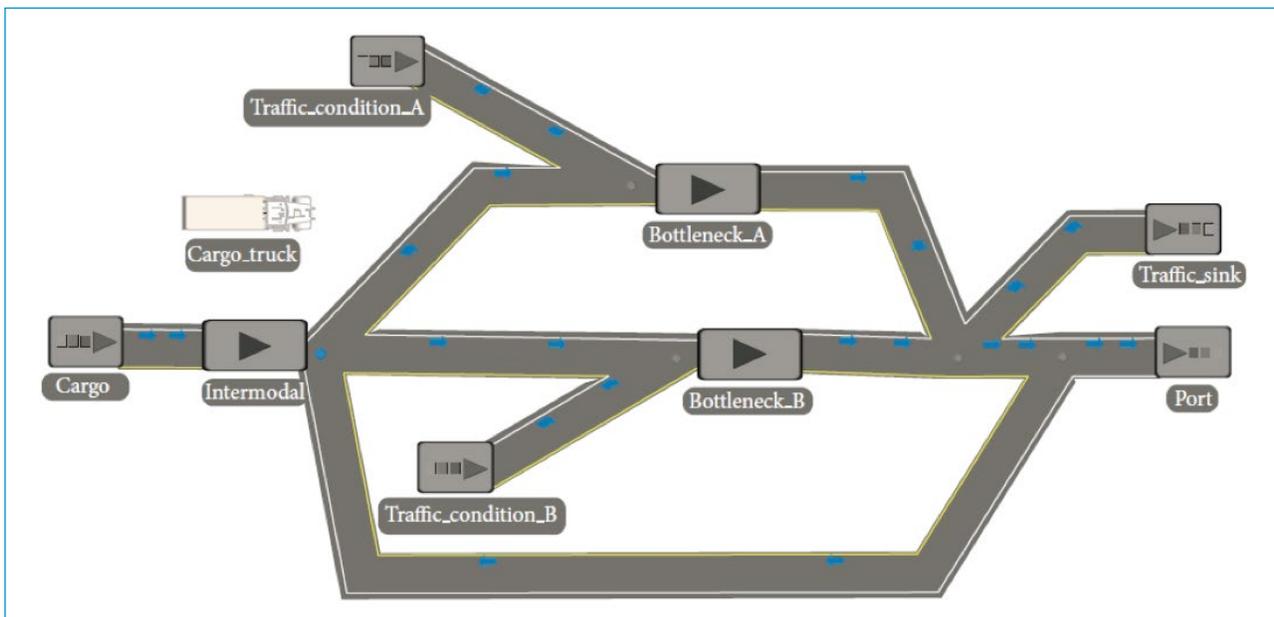
Figura 5.



Fuente: (Grobarcikova & Sosedova, 2016)

Como se puede evidenciar en las siguientes Figuras 5; Figura 6 en el ámbito del transporte marítimo existen varias aproximaciones que buscan optimizar el campo desde las diferentes perspectivas que lo componen. Para empezar en la Figura 5 tenemos una representación alternativa a una solución logística donde el transporte marítimo en Europa es la base. Es claro que al ser un sistema de mejora está compuesto de un robusto y complejo método en el cual su principal hallazgo es que por medio de TENT-T sistema de modelamiento que permite una aproximación teniendo en cuenta la realidad diaria del medio la cual se logró por medio del modelamiento de características meteorológicas que permitieron optimizar el flujo sin necesidad de incurrir en costo o cambios abruptos dentro del proceso.

**Figura 6.**



Fuente: (Lima, deMascarenhas, & Frazzon, 2014)

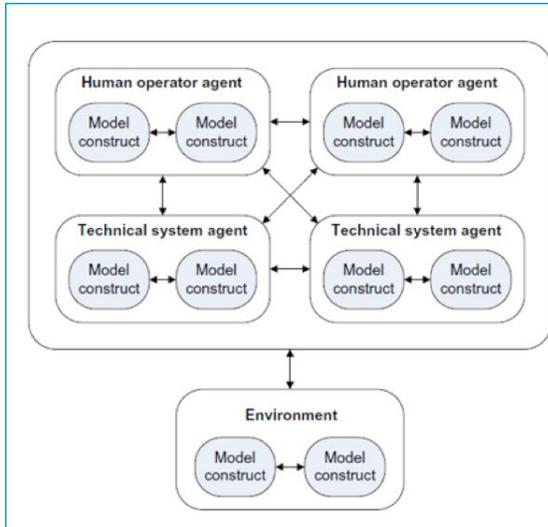
Otro de los ejemplos que tenemos es el que visualizamos en la Figura 6 donde el Sistema es calculado bajo la aplicación de modelos estocásticos, donde a diferencia del anterior donde la principal variable fueron los cambios meteorológicos en este caso los es el poder de decisión y es aquí donde podemos evidenciar la gran versatilidad de los ABS ya que partiendo de un variable intangible, logran aproximarla a la realidad y volverla tangible y optimizable. (Lima, deMascarenhas, & Frazzon, 2014).

## v. Transporte aéreo

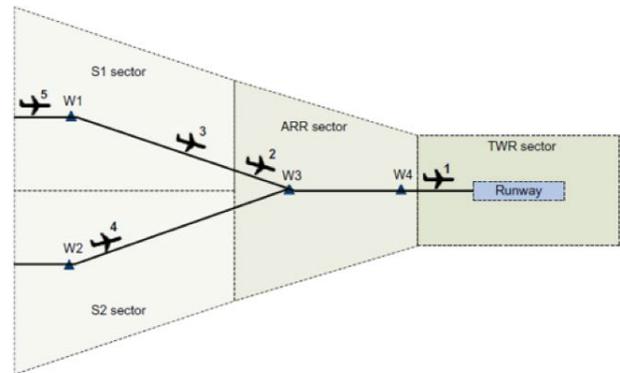
Como hemos podido evidenciar la lo largo de toda la revisión los ABS pueden adaptarse a cualquier método o variable que se le imponga sin importar si es tangible o intangible, según (Stroeve & Everdij, 2017) para el ámbito aéreo es primordial tener en cuenta 3 factores como lo son los recursos técnicos, humanos los cuales deben ir contextualizados por el ambiente y la realidad donde se desarrollan como se muestra en la Figura 7. Si bien es cierto que en modelos clásicos la intuición jugaba un papel primordial, para los ABS pasa ser algo secundario ya que es claro que

las personas con experiencia tienen opiniones válidas y certeras también lo es el hecho de que no pueden ser 100% verídicas ya que, el entorno diario puede tener una gran influencia en los cambios de un sistema, es por esta razón que en estos modelos usaron una técnica que logra integrar el conocimiento del piloto con lo que se logra recopilar bajo la visualización del campo, es ahí donde se logra que este modelo logre optimizar el flujo de los aviones en las diferentes etapas que este tiene que experimentar como se visualiza en la Figura 8.

**Figura 7.**



**Figura 8.**



Fuente: (Stroeve & Everdij, 2017)

Fuente: (Stroeve & Everdij, 2017)

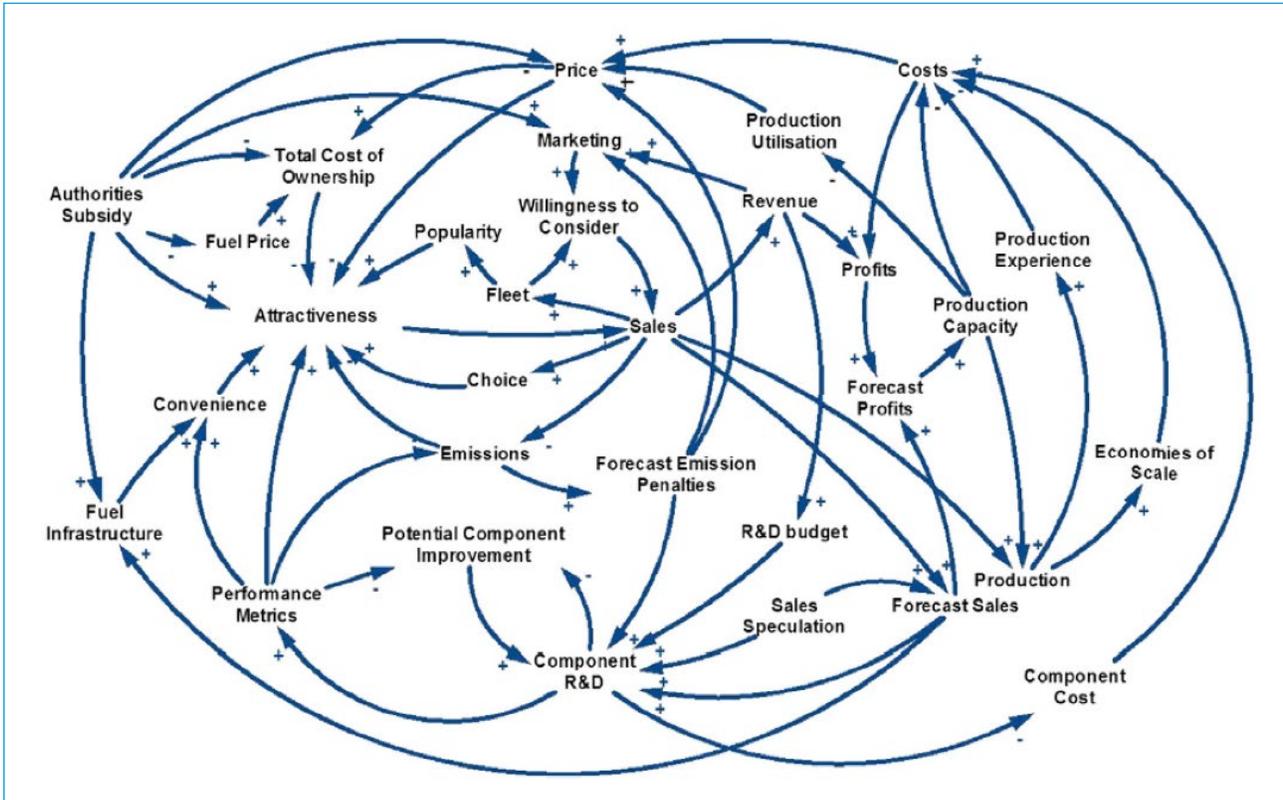
Como se puede inferir de lo dicho anteriormente si se logra crear un equilibrio entre la experiencia e intuición con la tecnología se pueden crear grandes avances como se puede ratificar en un modelo que se desarrolló para que la evacuación en aeronaves sea mucho más eficiente al momento de emergencias (Martínez-Val, 2010), en este modelo bajo la simulación hipotética de emergencias y la consolidación de todas las variables que influyen en el caso, se logró que por medio del trabajo conjunto del personal humano y tecnológico disminuyera potencialmente el tiempo de evacuación de una aeronave lo que equivale a un gran avance porque cuando se empieza a percibir todo de manera funcional los sistemas tienden a fluir de manera más eficiente como se evidencio en los dos ejemplos anteriores.

## vi. Transporte terrestre

En el ámbito del transporte terrestre la optimización resulta ser un poco más difícil e imprecisa ya que es el medio de transporte más usado y más susceptible a cambios volátiles por la realidad de su entorno, como se desarrolló en la categoría pasada para esta el ámbito humano juega un papel primordial también ya que con una fusión precisa de estos dos factores junto a otras variables el sistema puede mejorar satisfactoriamente, según (Gambardella, Rizzoli, & Funk, 2002) este campo aun presenta cierto atraso en cuanto a avances tecnológicos ya que si bien es cierto que gobiernos y privados invierten a diario en este medio en muchas ocasiones se omiten variables que se consideran insignificantes pero que al final representan el éxito o no del sistema, es por esto que plantea que un modelo exitoso debe contener toda la cadena del transporte

como se evidencia en la figura 9, argumento que es sustentado de igual manera por (Pasaoglu, y otros, 2015) ya que aunque el modelo pasado busca ser implementado en EU y este en USA los cuales presentan realidades distintas, concuerdan en que al ser un medio tan complejo es necesario tener en cuenta todos los factores y variables presentes dentro del mismo, afirmando del mismo modo que es primordial que este se encuentre en constante evolución es decir que tenga el mismo ritmo de crecimiento de la tecnología con el fin de nunca dejar que el modelo que llevan a cabo se conviertan en obsoletos.

Figura 9.



Fuente: (Gambardella, Rizzoli, & Funk, 2002)

### vii. Transporte Multimodal

Otra de las categorías en la que se centra la simulación basada en agentes en el área de logística es el transporte multimodal. Dentro de esta, el autor Reis (2014) investigó si las variables para seleccionar modos de transporte (precio, tiempo de tránsito, fiabilidad y flexibilidad) con media y larga distancia podrían ser empleadas para explicar el comportamiento de los agentes en casos de transporte en corta distancia. Para esto, estableció con ANYLOGIC una red conformada por los siguientes agentes: agente comprador, agente promotor de la carga, agentes de carga en tren y camión; agente de terminales de origen, destino y transbordo y agente de servicio de transporte. Además, construyó la red dividida en dos partes, la administrativa y la física, estableció el tipo de interrelación entre los agentes: física y lógica y las condiciones del ambiente como las propiedades

de los contenedores, de los vehículos, del espacio geográfico (El puerto de Sines, Portugal, el cual tiene dos terminales Bobadela y Vale do Tejo) y de la demanda.

Como resultado, concluyó que el precio en el transporte por carretera es independiente de la demanda, a diferencia del transporte multimodal, además, los precios más bajos se obtienen en las rutas más largas. Adicionalmente, analizó que el transporte multimodal tiene tiempos de tránsito más largos que el transporte por carretera, debido a las operaciones de transbordo y la velocidad del tren. Por otro lado, halló que el transporte por carretera es más fiable y más flexible que el multimodal, cumpliendo con un mayor porcentaje las entregas a las horas programadas y debido a la mayor disponibilidad de vehículos. Luego, señalan que las variables analizadas difícilmente explican la elección de un sistema intermodal, ya que solo muestran su ventaja en el bajo costo.

Otros autores como Baidur & Viegas (2011) centraron su investigación analizando la viabilidad y los efectos de usar un transporte multimodal para el transporte de mercancías entre Roma, Italia y Lyon, Francia. Para esto, modelaron un sistema conformado por ocho agentes en las dos áreas y formularon una interfaz a través de ANYLOGIC dividida en tres ambientes: el regulatorio, el de mercado y el de transporte físico y a través de las distintas simulaciones probaron dos escenarios: el primero, llamado Ecobonus que consistía en la disminución del 30% del precio marítimo, a través de un subsidio para incentivar el uso de este medio de transporte y el segundo, era aumentar el número de frecuencias de buques que movilizan carga rodante, de tres veces por semana a 6. Estos autores concluyeron que el transporte intermodal resulta más atractivo si se lleva a cabo el primer escenario.

Monteiro, Rossetti, Campos & Kokkiinogenis (2014) son aquellos que a través de la creación de un sistema de siete nodos, además de uno de origen y otro de destino con sus respectivas interconexiones en NetLogo, simula el comportamiento de estos actores, teniendo en cuenta el origen de la ruta escogida para cada uno para llegar a un nodo destino y la modalidad escogida. Aunque no mencionan las modalidades de transporte para las que funciona su estudio específicamente, observan el comportamiento de dos importantes parámetros dentro de un sistema de transporte público: los cambios en las variaciones de velocidad de los conductores y la escogencia de la ruta. Dichos autores concluyen que los actores tenían dos diferentes estrategias: encontrar la ruta que tome menos tiempo o la más rápida y que bajo condiciones similares, aquellos que buscan la segunda tienen un record mayor de tiempo total de viaje y viajan a mayor velocidad.

Finalmente, otros de los autores que hacen aportes a la investigación de esta categoría son Di Febbraro, Sacco & Saeednia (2016), quienes a través de la representación de un sistema multi-agentes conformado por terminales, proveedores y clientes en MATLAB, comprobaron que es posible conseguir un nivel mínimo de demora en la distribución de la carga en toda la red, con o sin el aumento en los costos de transporte y que el posible aumento en estos costos puede ser compensado por las ganancias proporcionadas por los menores tiempos de almacenamiento y de transbordo de mercancías. Por otro lado, gracias a su trabajo, afirmaron que dependiendo de la prioridad que se le asigne a la carga, los costos de demora van a variar. Finalmente, concluyeron que era viable la construcción de un corredor vial prioritario y rápido, en el cual los clientes paguen tarifas más altas por usar esos servicios. Es importante mencionar que estos autores son los únicos que mencionan que la popularidad del transporte intermodal puede contribuir a la reducción de emisiones, lo que podría motivar a las autoridades para subsidiar esquemas de cooperación de transporte intermodal.

## viii. Transporte Público

Los estudios relacionados con el transporte público son aquellos que tienen mayor cantidad de investigaciones, concluyendo así que es una de las categorías con mayor amplitud y avance científico. Dentro de esta, los autores analizan diferentes aspectos, pero todos con el fin de mejorar la prestación del servicio. Por ejemplo, Kaddoura, Kickhöfer, Neumann & Tirachini (2015) centran su investigación en la influencia de la escogencia del tiempo de salida por parte de los pasajeros y del mecanismo de transporte en las ganancias del transportador y la ganancia social, a través del modelamiento de un corredor vial de transporte de veinte kilómetros en Australia donde hay un número constante de buses de la misma compañía, paradas cada quinientos metros y veinte mil usuarios, los cuales viajan de dos formas: casa-trabajo-casa y casa-otro lugar-casa y tienen un carro disponible; todo esto a través de la plataforma MATSim. Dichos autores concluyeron que existe una maximización de los ingresos del transportador y del beneficio social en distintas combinaciones de precio y distancias entre los buses. Además, mostraron que la diferencia entre el bienestar y las ganancias puede ser menor cuando los usuarios pueden escoger su propio tiempo de salida de acuerdo a sus preferencias, tiempos establecidos y conveniencia del transporte. Por otro lado, señalaron que cuando los usuarios no pueden adaptar su tiempo de salida, su única reacción posible ante un cambio en la oferta es un cambio en la modalidad utilizada, que cuando hay poca congestión vial el beneficio de los transportadores depende de la escogencia de salida de los usuarios, mientras que cuando hay bastante tráfico, este depende del alza en las tarifas. Finalmente, estudiaron que cuando los usuarios escogen el tiempo, el uso del carro disminuye, debido a que el uso del bus es más eficiente.

Otros estudios se centran en los cambios que producen los cambios en los precios de las tarifas, así como lo hacen Djavadian & Chow (2017) quienes a través de la simulación del sistema de transporte en Oakville en Ontario, Canadá, usando MATLAB, que los usuarios utilizan para ir de sus casas a la estación del metro que los lleva a sus trabajos, donde en el tiempo estudiado, solo el 1% utiliza taxi. A través de dicha simulación concluyeron que los decrecimientos en los precios no siempre llevan a un aumento de la demanda, pues por ejemplo, en la situación analizada, la disminución en los mismos conllevó a la minimización del ingreso para los conductores, desmotivando su entrada en el mercado y por lo tanto, disminuyendo la calidad del servicio prestado a los usuarios debido al aumento en los tiempos de espera; aunque manteniendo en equilibrio el beneficio social total.

Otros autores como Nesheli & Ceder (2015) analizaron el impacto de otras tácticas en el servicio de transporte público. Realizaron la simulación del sistema de transporte utilizado en Auckland, Nueva Zelanda y estudiaron el impacto de diferentes estrategias como no realizar ninguna táctica, aumentar el espacio entre vehículos no parando en todas las estaciones, aumentar el espacio entre vehículos disminuyendo el tiempo de cada ruta o hacer una combinación de todas las estrategias, en los atributos como la desviación en el horario de los buses y la frecuencia del servicio entendida como la distancia entre buses. Entonces, estos concluyeron que la opción más viable es una combinación de todas las estrategias, pues se reduce el tiempo total de viaje empleado por los usuarios, se aumenta la confianza de los usuarios al encontrar buses en las estaciones, se reduce la desviación en el cumplimiento de los horarios y se incrementa el número de trayectos directos.

La disponibilidad de la mano de obra también es un asunto importante en la prestación de servicios de transporte, por lo tanto, se encontró que autores como Dragoicea, Borangiu & Voinescu (2016) quienes a través del modelamiento de un sistema de transporte de una ciudad, conformado por dos despachadores de buses, treinta buses, veinte conductores y ocho rutas en Presage2, al ir incrementando el número de conductores en la simulación, cada despachador debe analizar si en la tabla de tiempos, la ubicación del conductor permite cubrir los servicios requeridos en cada una de las rutas. De esta forma encontraron de forma más eficiente los conductores que debían ser reemplazados por que habían cumplido su horario, los conductores que estaban en una línea, pero debían ser trasladados a otra, los conductores disponibles, los tiempos de mantenimiento de vehículos más acertados y el número insuficiente de buses, de esta forma podrían tomar decisiones más acertadas teniendo en cuenta sus restricciones.

Dentro de los autores analizados, quienes realizaron una propuesta tecnológica fueron Peñaranda, Agüero, Carrascosa, Rebollo & Julian (2016), quienes usaron la simulación basada en agentes para crear una aplicación móvil, a través de la cual se facilitará la interconexión entre los usuarios y los proveedores de transporte de una ciudad, simulada en Aml Environments. Para esto definieron los agentes, definidos como los dispositivos móviles, los medios de transporte, las estaciones de los sistemas y las agencias de transporte, los cuales podían salir y entrar del sistema según su deseo. A través de esta, los usuarios podrían solicitar y recibir información turística, personalizar sus servicios, conocer los tiempos estimados de llegada y las rutas disponibles. Además, a través de la simulación descubrieron la viabilidad en la prestación de diferentes servicios dentro del bus como pagos, adaptación del clima del bus según las preferencias enviadas por los usuarios, información de los sitios turísticos más cercanos a la ubicación actual y personalización de las pantallas de publicidad según la información personal proporcionada por el usuario. De esta forma, crearon una solución tecnológica que beneficia no solo al usuario, sino también trae ganancias a otras compañías como las agencias de transporte y aquellas que utilizan los medios de transporte para realizar publicidad.

Dragoicea, Falcao e Cunha & Patrascu (2015) también proponen la creación de una aplicación móvil llamada MOVE-ME para favorecer la movilidad de los usuarios del transporte público en una ciudad. Para simular el funcionamiento de la misma, establece una red formada por los usuarios, los mediadores, el despachador de taxis y el de buses, el taxi y el bus. En cada una de las etapas, modificaron ciertos atributos como el número de usuarios, sus preferencias hacia cada método de transporte, las restricciones de tiempo; los diferentes medios de transporte disponibles, su velocidad y su costo. Además, establecieron tres tipos de posibles escenarios: uno donde los usuarios prefieren caminar en vez de otro medio de transporte, el segundo, donde prefieren caminar o tomar taxi; el tercero, donde los usuarios prefieren caminar o usar el bus y finalmente, uno en el que los usuarios están dispuestos a usar cualquier medio. Gracias a esto pudieron concluir que cuando el número de usuarios en el entorno es bajo, esto afecta el promedio de usuarios usando bus, siendo esta la opción preferida por los clientes. De esta forma, pudieron programar de manera eficiente en la aplicación las rutas y cantidades de buses disponibles en cada una y los números de taxis disponibles ubicados en cada estación.

Finalmente, otros autores que hacen aportes a esta categoría son Cats & Jenelius (2015), quienes realizaron una investigación basada en agentes con el fin de demostrar que gracias al aumento de la capacidad en un sistema de transporte público, se puede mitigar el impacto de las interrupciones

inesperadas dentro del sistema. Para esto, analizaron el sistema de transporte público de Estocolmo, Suecia, representado a través de BusMezzo, conformado por cuatro líneas de bus, siete líneas de metro, una de tren y aproximadamente 125.000 pasajeros en una hora, del cual se estudiaron varios atributos como el tipo, la capacidad, velocidades, estrategias de control y políticas de los vehículos; además, incluyeron en el sistema los tiempos de viaje y de espera y los retrasos dentro de las intersecciones de la red. Asumiendo que el sistema no puede evitar del todo las situaciones repentinas, concluyeron que, en el caso del metro, cuando ocurría un evento no planeado en una línea, no se afectaba cambios en las otras líneas, debido a que cada una maneja infraestructura separada. Además, midieron el nivel de servicio y de saturación del sistema, lo que les permitió identificar las interconexiones entre los diferentes agentes que se podrían beneficiar de la redistribución de los flujos dentro del sistema. Por lo tanto, proponen el aumento de la capacidad del sistema para poder reducir en 360 segundos, es decir un 25% el tiempo promedio de viaje de los pasajeros.

### **ix. Aplicaciones tecnológicas**

Los ABS pueden presentar varios enfoques de especificación para el diseño del modelo a continuación vamos a encontrar como por medio del planteamiento de necesidades se puede ajustar un modelo que supla las mismas, para comenzar podemos evidenciar lo dicho anteriormente en el trabajo que presentan (Ezzedine, Trabelsi, & Kolski, 2006) donde por medio de interfaces hombre-maquina y el planteamiento de enfoques representadas en redes Petri se pueden realizar una aproximación al medio de los buses y tranvías con el fin de informar los pasajeros para que se pudiese evidenciar un cambio tanto en su comportamiento como en el del sistema, es por esto que se denomina un ABS hombre-maquina ya que los dos factores deben ir de la mano para poder tener éxito.

A diferencia del modelo anterior donde la base era la interacción del ser humano con el entorno, según (Dusˇ & Teodorovic´, 2003) su modelo se basa en las colonias de insectos que nos demuestran que organismos individuales simples pueden formar sistemas capaces de realizar tareas realmente complejas cuando se logra que cada una de las partes interactúe de forma dinámica con el otro. Es por esto que plantea el uso de sistemas multi-agentes (MAS) por sus siglas en inglés, como la solución a diferentes problemas de transporte.

En el párrafo anterior se ejemplifico como por medio de interacciones del entorno se puede crear una mejora, pero también se da el caso en el que el ABS se base solamente en avances tecnológicos como es el caso de la plataforma MamMoeT la cual identifiqué que

hoy en día, existen varios sistemas de comunicación, pero no tienen éxito debido a dos impedimentos importantes: (i) la calidad y confiabilidad de la tecnología de comunicación, y (ii) la confidencialidad y la confianza en los datos que se intercambiarán. (Dullaert, y otros, 2009) La plataforma de comunicación MamMoeT aborda estos dos problemas mediante el uso de un software basado en agentes enfoque. Los agentes de software son piezas de software que representan un usuario único. Son autónomos, comunicativos e inteligentes. La plataforma de comunicación MamMoeT puede ofrecer a sus usuarios sistema de soporte de decisiones en tiempo real al tener un software inteligente que asumen tareas comunicativas extenuantes en tiempo real, lo que lo convierte un modelo ideal para la simulación de la cadena de transporte.

Si hablamos de ABS son muchos los modelos que existen, todos con diferentes aplicaciones y es aquí donde podemos inferir que es un tema tan extenso como flexible ya que nos permite adaptar cualquier entorno con el fin de mejorarlo siempre buscando la interacción y heterogeneidad de cada uno de los actores presentes. (Holmgren, Davidsson, Persson, & Ramstedt, 2012).

## DISCUSIÓN

A partir de la enunciación de los resultados de la investigación sobre la evolución científica de la aplicación de la simulación basada en agentes en el área de transporte, es posible analizar un comportamiento diferente para cada una de las categorías en que fueron divididos los artículos analizados.

En primer lugar, en lo que se refiere a la participación de los stakeholders en la toma de decisiones dentro de una red, las autoras del presente artículo de revisión analizan que los autores que realizan producciones bibliográficas dentro de esta área buscan modelar el proceso dinámico, cambiante y complejo de la opinión dentro de un sistema basado en la interacción social. Para esto asumen que todos los nodos del sistema tienen comportamientos y objetivos similares y la existencia de un número finito de opiniones. Pero es posible que debido a la complejidad del pensamiento y actuar humano, al establecer dichos atributos en el sistema, la simulación produzca resultados sesgados. Por lo tanto, se observó que dentro de este segmento de estudio existen limitaciones relacionadas con la dinámica de la opinión, pues los autores proponen incrementar el número de opiniones posibles por parte de los agentes, así como la posible influencia en el cambio de opinión, no sólo gracias a la comunicación entre los nodos, sino también gracias a la persuasión de otras fuerzas, como la intervención de agentes gubernamentales, entre otras. Además, se observó que, para trabajos futuros, se propone la inclusión de la ubicación geográfica y el grado de afinidad de los nodos para analizar de una manera más amplia el proceso evolutivo de su opinión ante un determinado suceso. Por otro lado, se encontró que, dentro de esta categoría, los autores sugieren comparar los resultados de la simulación con una situación real a través de observaciones sistemáticas para observar la viabilidad de los modelos planteados. Finalmente, halló que los autores de esta categoría se concentran en la enunciación y explicación de los modelos, lo cual resulta favorable para su análisis, pero no hacen énfasis en el resultado de su trabajo, más específicamente, en la estrategia que decidieron óptima dentro de su caso de estudio, lo cual se torna un poco inconcluso.

En segundo lugar, se observó que las investigaciones con mayor amplitud y producciones bibliográficas se pueden categorizar dentro del transporte público de pasajeros, donde sus autores centran su trabajo en buscar las formas más óptimas para establecer tarifas, horarios, distribución de recursos y herramientas que incrementen el valor del servicio prestado a los pasajeros. Para esto, la gran mayoría realizan simulaciones basadas en sistemas de transportes de reconocidas ciudades, favoreciendo su entendimiento y comprensión, mientras que otros realizan creaciones propias bajo los datos suministrados por entidades gubernamentales del área de transportes. Fue posible apreciar que también se analiza la toma de decisiones en cuánto a la mejor opción de transporte para cada pasajero, encontrando cierta conexión con la categoría de análisis de stakeholders además, el impacto y la variación en el sistema debido al cambio de varias estrategias. Finalmente, se comprobó que a pesar de que los artículos fueron producidos recientemente, no

toman en cuenta a los medios de transporte novedosos que existen actualmente, sino que utilizan en sus estudios únicamente los más tradicionales y solamente dos autores proponen la creación de herramientas tecnológicas para favorecer el valor agregado y la personalización del servicio ofrecido a los pasajeros.

En tercer lugar, en la categoría de transporte intermodal se puede analizar que la gran mayoría de los autores realizan su investigación a través del análisis de casos de la vida real y toman información de fuentes confiables para hacer su simulación, lo cual resulta más comprensible para los lectores, mientras que otros pocos crean y simulan sistemas a través de presentaciones abstractas de sistemas de transporte, lo cual puede reducir la veracidad y posterior aplicación del modelo en otros escenarios. En esta categoría también se encontró que los autores hacen gran énfasis en la explicación de la metodología utilizada y al mismo tiempo, en la conclusión de cuál debería ser la combinación de transportes más viable en términos de eficiencia bajo ciertas condiciones, lo cual resulta provechoso y comprensible. Además, fue posible encontrar que la mayoría de los trabajos analizados tenían como objeto de estudio transporte de largas distancias, por lo que varios autores señalaron la necesidad de aumentar el número de investigaciones en el campo del transporte multimodal, pero en cortas distancias. Finalmente, se observó que se propone, en análisis posteriores, la modificación de ciertos atributos dentro de las investigaciones, tales como los tipos de productos transportados dentro de los sistemas, y la consideración de las compañías logísticas como un sub-modelo integrado para mirar el impacto del proceso de toma de decisiones dentro de los sistemas de transporte, observando una relación con la categoría de stakeholders, que debe ser intensificada.

Para concluir, como se explica en el párrafo anterior, los autores aconsejan estudiar más los trayectos cortos en cuanto a distancia del mismo modo que también especializarlos en muchos casos, ya que en la mayoría de los casos es más fácil combinar varios medios de transporte cuando estos a su vez funcionan individualmente de manera eficiente, y es aquí donde podemos evidenciar todo lo visto en la categoría de medios de transporte donde en cada medio de transporte se utilizó un modelo diferente que fuese capaz de adaptarse y reflejar la realidad del entorno para así proponer una solución eficiente. En esta categoría evidenciamos la gran flexibilidad de los ABS donde bajo el planteamiento de diversas variables se consigue adaptar un modelo capaz de leer cada uno de los agentes pertenecientes al medio con el fin de proponer soluciones a largo plazo, en este campo algunos autores plantean que es de gran importancia proponer ABS hombre-máquina capaces de fusionar la experiencia del personal con los diversos avances tecnológicos, como de la misma manera otros autores plantean que solo por medio de la tecnología pueden lograr notorios avances, como lo hemos enunciado varias veces no hay una verdad absoluta en los ABS ya que su flexibilidad permite que logren tomar forma dependiendo de las necesidades encontradas, razón por la que al final los convierten en una herramienta pertinente para un medio tan cambiario como el transporte.

## CONCLUSIONES

La amplia cantidad de producciones bibliográficas recientes relacionadas con la simulación basada en agentes aplicadas a resolver problemas logísticos, más específicamente en el área de transportes, dentro de las sociedades, proveen herramientas para la toma de decisiones previa a

la implementación de una estrategia, con el fin de estudiar el comportamiento y las variaciones en el sistema ante diversas decisiones. Se puede concluir, que, con la evolución en la investigación y los grandes aportes provenientes de todas partes del mundo dentro de esta área, los estudios destinados a resolver problemáticas en el transporte de productos y de pasajeros han cobrado gran relevancia. Por lo tanto, se ha hecho uso de la simulación basada en agentes para conocer la viabilidad de las propuestas previo a su implementación, con el fin de reducir tiempos y costos e incrementar el beneficio social de dichas estrategias, a pesar de que aún existen cierto desconocimiento por parte de los lectores acerca de la gran cantidad de aplicaciones de la metodología de simulación basada en agentes.

Es posible concluir que el transporte de pasajeros, destinado a estudiar las formas más eficientes para establecer tarifas, horarios y recursos dentro de los sistemas, es la categoría con más amplitud, debido a que es aquella con más aportes científicos, debido a que la congestión y la disminución del valor entregado a los usuarios, son problemas que aquejan a todos los sistemas de transporte de pasajeros en el mundo. Dentro de esta categoría también se concluyó que es importante estudiar el análisis del proceso de toma de decisiones de los pasajeros, por lo tanto, se observa cierta relación con la categoría de participación de los stakeholders, donde se analiza el comportamiento de la opinión de determinados agentes de un sistema, ante las diferentes interacciones e intercambio de opinión. Lo que nos lleva a intuir cierta estrecha relación en cada una de las categorías, a pesar de que cada una tiene un determinado objeto de estudio. Dentro de estas categorías, se concluyó la gran relevancia que han cobrado las soluciones tecnológicas que permitan mejor acceso al servicio y personalización del mismo, según las necesidades de cada usuario.

La simulación basada en agentes aplicada al transporte multimodal de larga distancia es otra categoría de alto impacto dentro de la investigación realizada, lo que nos indica que es una de las preocupaciones de la sociedad actual debido al incremento en los flujos de productos transportados y las grandes distancias implicadas en estos. Por lo tanto, los principales aportes son casos de estudio para observar la combinación de medios de transporte más eficiente en distintos lugares del mundo, el impacto gracias a la velocidad de los agentes, a la existencia de gran cantidad de rutas, a los retrasos y los altos costos, para poder generar modelos para el transporte multimodal es primordial optimizar cada uno de sus componentes por separado, es por esta razón que como vimos en otra de las categorías los ABS se aplican específicamente a un determinado medio de transporte donde por gracias a la aplicación de diferentes modelos logran una aproximación casi exacta de la realidad para poder proponer soluciones completas que puedan optimizar el medio.

Finalmente, después de evaluar y discutir las diferentes categorías y sus impactos dentro del transporte logístico, podemos concluir que, aunque es un mercado creciente y cambiario si se hace un planteamiento correcto puede ser optimizado de forma eficiente. Como lo evidenciamos a lo largo de toda la revisión los ABS representan una gran herramienta para cualquier sistema que decida usarlo, y que así mismo sin importar se van a ajustar a todos los requerimientos del medio, es por esta razón que se puede deducir que los ABS representan un amplio desarrollo en cuanto al área del transporte, y que aunque dentro de la aplicación de los mismos en el medio de la administración la logística es su mayor campo de estudio y aplicación, no es suficiente ya que aún se evidencian problemáticas que por falta de innovación no logran ser solucionadas a largo plazo.

## Referencias bibliográficas

- Anda, C., Erath, A., & Fourie, P. J. (2017). Transport modelling in the age of big data. *International Journal of Urban Sciences*.
- Baindur, D., & Viegas, J. M. (2011). An agent based model concept for assessing modal share in inter-regional freight transport markets. *Journal of Transport Geography*(19), 1093-1105.
- Cats, O., & Jenelius, E. (2015). Planning for the unexpected: The value of reserve capacity for public transport network robustness. *Transportation Research Part A*(81), 47-61.
- Crisioni, C. J., & Koopmans, C. C. (2016). Transport link scanner: simulating geographic transport network expansion through individual investments. Italy; The Netherlands: Springerlink.com.
- Davidsson, P., Henesey, L., Ramstedt, L., Wernstedt, Tornquist, J., & Fredrik. ((2005)). An analysis of agent-based approaches to transport logistics. Ronneby, Sweden: Department of Systems and Software Engineering, School of Engineering.
- Di Febbraro, A., Sacco, N., & Saeednia, M. (2016). An agent-based framework for cooperative planning of intermodal freight transport chains. *Transportation Research Part C*, 72-85.
- Djavadian, S., & Chow, J. Y. (2017). An agent-based day-to-day adjustment process for modeling “Mobility as a service” with a two-sided flexible transport market. *Transportation Research Part B*, 36-57.
- Dragoicea, M., Borangiu, T., & Voinescu, I. (2016). Service interactions modeling for improved management of public transport systems. *Simulation: Transactions of the Society for Modeling and Simulation International*, 92(3), 233-250.
- Dragoicea, M., Falcao e Cunha, J., & Patrascu, M. (2015). Self-organizing socio-technical description in service systems for supporting smart user decisions in public transport. *Expert Systems with Applications*(42), 6329-6341.
- Dullaert, W., Neutens, T., Berghe, G. V., Vermeulen, T., Vernimmen, B., & Witlox, F. (2009). Mam-MoeT: An intelligent agent-based communication support platform. Belgium: *Expert Systems with Applications*.
- Dusˇ, & Teodorovic´. (2003). Transport modeling by multi-agent systems: a swarm intelligence approach. USA: *Transportation Planning and Technology*.
- Evans, M. R., & Elston, D. S. (2013). *A Primer for Agent-Based Simulation and Modeling in Transportation Applications*. U.S.A: The Federal Highway Administration (FHWA).
- Ezzedine, H., Trabelsi, A., & Kolski, C. (2006). Modelling of an interactive system with an agent-based architecture using Petri nets, application of the method to the supervision of a transport system. France: Le Mont Houy, University of Valenciennes.
- Febbraro, A. D., Sacco, N., & Saeednia, M. (2016). An agent-based framework for cooperative planning of intermodal freight transport chains. Italy; Switzerland: *Transportation Research Part C- ScienceDirect*.
- Gambardella, L. M., Rizzoli, A. E., & Funk, P. (2002). Agent-based Planning and Simulation of Combined Rail/Road Transport. Switzerland; Germany: *The Society for Modeling and Simulation International*.

- Gómez, N. A., Saa, C.-I. L., & Ortega, F. F. (2017). Agent-based simulation in management and organizational studies: a survey. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Grobarcikova, A., & Sosedova, J. (2016). Design of Agent-Based Model for Barge Container Transport. Slovakia: University of Zilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communication.
- Holmgren, J., Davidsson, P., Persson, J. A., & Ramstedt, L. (2012). TAPAS: A multi-agent-based model for simulation of transport chains. Sweden: Simulation Modelling Practice and Theory.
- Kaddoura, I., Kickchofer, B., Neumann, A., & Tirachini, A. (2015). Agent-based optimisation of public transport supply and pricing: impacts of activity scheduling decisions and simulation randomness. *Transportation*(4), 1039-1061.
- Le Pira, M., Ignaccolo, M., Inturri, G., Pluchino, A., & Rapisarda, A. (2016). Modelling stakeholder participation in transport planning. *Casa Studies on Transport Policy*(4), 230-238.
- Lima, A. D., deMascarenhas, F., & Frazzon, E. (2014). Simulation-Based Planning and Control of Transport Flows in Port Logistic Systems. Brazil: Graduate Program in Production Engineering, Technology Center, Federal University of Santa Catarina (UFSC).
- Long, Q., & Zhang, W. (2014). An integrated framework for agent based inventory–production–transportation modeling and distributed simulation of supply chains. China: Information Sciences.
- Marcucci, E., Le Pira, M., Gatta, V., Inturri, G., Ignaccolo, M., & Pluchino, A. (2017). Simulating participatory urban freight transport policy-making: Accounting for heterogeneous stakeholders preferences and interaction effects. *Transportation Research Part E*(103), 69-86.
- Martínez-Val, R. (2010). Computer model for numerical simulation of emergency evacuation of transport aeroplanes. Spain: Escuela de Ingenieros Aeronáuticos.
- Monteiro, N., Rossetti, R., Campos, P., & Kokkinogenis, Z. (2014). A Framework for a Multimodal Transportation Network: an Agent-Based Model Approach. *Transportation Research Procedia*(4), 213-227.
- Neshli, M. M., & Ceder, A. (2015). A robust, tactic-based, real-time framework for public-transport transfer synchronization. *Transportation Research Part C*(60), 105-123.
- Pasaoglu, G., Harrison, G., Jones, L., Hill, A., Beaudet, A., & Thiel, C. (2015). A system dynamics based market agent model simulating future powertrain technology transition: Scenarios in the EU light duty vehicle road transport sector. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Peñaranda, C., Agüero, J., Carrascosa, C., Rebollo, M., & Julian, V. (2016). An agent-based approach for a Smart Transport System. *Advances in Distributed Computing and Artificial Intelligence Journal*, V(2), 67-87.
- Reis, V. (2014). Analysis of mode choice variables in short-distance intermodal freight transport using an agent-based model. *Transportation Research Part A*(61), 100-120.
- Stroeve, S. H., & Everdij, M. H. (2017). Agent-based modelling and mental simulation for resilience engineering in air transport. Netherlands: Safety Institute.

# 7

## INFRAESTRUCTURA PORTUARIA: UN DETERMINANTE PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

*Jheimy Tatiana Torres Páez / Director: Andrés Alberto Mariño Arevalo*

### Resumen

El presente artículo tiene como propósito exponer la importancia del estudio de la infraestructura portuaria como elemento esencial para la competitividad del comercio internacional en Colombia, partiendo de la demostración del desempeño en logística de los países miembros que hacen parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para posteriormente examinar el estado actual del país en términos portuarios, detallando las acciones principales desarrolladas por el gobierno nacional que han intentado mejorar e influenciar de manera positiva el sector. Consecutivamente, se identifican los factores trascendentales que inciden en la infraestructura portuaria Colombiana y la forma como afectan la eficiencia de procesos, costos asociados y oportunidades en los mercados extranjeros. Por último, se realiza un recorrido en la evolución del sistema portuario Colombiano, mencionando los principales momentos que han marcado su historia y las transformaciones más relevantes que han impactado el rendimiento del sector.

**Palabras clave:** *Infraestructura, competitividad, puertos, logística, eficiencia, comercio internacional.*

The purpose of this article is to expose the importance of the study of port infrastructure as an essential element for the competitiveness of international trade, based on the demonstration of the logistics performance of the member countries that are part of the Organization for Economic Cooperation and Development -OECD- to later examine the current state of the country in port terms and detailing the main actions developed by the national government that have tried to improve and positively influence the sector. Consecutively, we identify the transcendental factors that affect the Colombian port infrastructure and how they affect the efficiency of processes, associated costs and opportunities in foreign markets. Finally, a journey is made in the evolution of the Colombian port system, mentioning the main moments that have marked its history and the most relevant transformations that have impacted the performance of the sector.

**Keywords:** *Infrastructure, competitiveness, ports, logistics, efficiency, international trade.*

## INTRODUCCIÓN

La integración de las economías a nivel mundial, la globalización, la apertura, la liberalización de mercados y la facilidad de intercambio comercial han hecho que las exigencias en los bienes o servicios ofrecidos sean cada vez mayores en términos de calidad, precio, tiempos de respuesta, puntualidad, diferenciación, entre otras variables que indiscutiblemente deben contener valor agregado. En este sentido, las actividades logísticas portuarias se vuelven una prioridad para el desarrollo de una nación debido a las grandes ventajas y beneficios que otorgan en el panorama internacional.

Para el caso específico del presente trabajo, se identifica el estudio de la infraestructura existente en puertos como un elemento vital para el desarrollo económico y de comercio exterior. De esta forma, el aumento de la demanda de bienes y la expansión e interconexión de los países debe ser tomada como una oportunidad para mejorar la infraestructura portuaria e incrementar la competitividad que permita destacar y diferenciar al país de las grandes economías mundiales.

## METODOLOGÍA

### Marco teórico

La competitividad es un concepto que se ha desarrollado con el paso de los años a medida que diversos autores han notado su importancia, generando así una evolución reflejada por diferentes opiniones que han tratado de dar cuenta de su complejidad. Tal es el caso de Scott y Lodge (1985) que afirman que “la competitividad es la habilidad de un país de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional, mientras ganan retornos crecientes en sus recursos” (p.6). Fagerberg (1988) se refiere a la competitividad como “la habilidad de un país de cumplir objetivos de políticas económicas, especialmente crecimiento del ingreso y el empleo, sin incurrir en déficits de balanza de pagos” (p.2).

Así mismo, Porter (1990) asevera que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las compañías adquieren ventaja en relación con sus mejores competidores debido a la presión y los desafíos” (p.1), lo cual incentiva a los países a incrementar y mantener su participación en los diversos mercados externos a través del aumento de la productividad con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad. Por su parte, Escandón & Arias (2011) afirman:

La competitividad desde el punto de vista de los recursos de las empresas que permiten generarla, visión que se complementa con el planteamiento de Porter, sobre el hecho que son las empresas las que compiten en los mercados y es en ellas en las que recae la responsabilidad de generar mecanismos que les permitan hacer un uso eficiente de sus recursos para poder enfrentar la competencia en el sector en el cual se encuentran insertas. (p.34)

El World Economic Forum (2017) afirma que “la competitividad hace una contribución importante al progreso económico de la humanidad por medio de la creación de recursos necesarios para incrementar el bienestar social (p.5). Dicho progreso hace que la necesidad de los países para ser más competitivos sea mayor, por lo que basan sus esfuerzos en el desarrollo de actividades, acuerdos, innovaciones, relaciones, procesos y mejoras que generen diferenciación y liderazgo en el mercado internacional.

Para lograrlo, una de las variables primordiales que preocupan a gran parte de los países y que generan competitividad es el desempeño de la infraestructura portuaria, pues las operaciones que se realicen en este marco son totalmente esenciales para el buen rendimiento de los flujos comerciales e intercambio de bienes o servicios en el comercio internacional. Además, con el desarrollo de la globalización y la innovación en tecnologías que generan altas demandas de productos, las oportunidades en términos de expansión hacia nuevos mercados actúan de forma creciente, generando una necesidad en el desempeño de puertos que cumpla con las exigencias globales en términos comerciales, basadas principalmente en la implementación de nuevas medidas de profundidad, mejor capacidad y eficiencia en el manejo de la carga para lograr una dinámica competitiva del país. De esta forma, Sandri (2013) afirma:

Una estructura portuaria eficiente es un elemento clave que incide en factores como el desarrollo económico, comercio, crecimiento de las exportaciones, aumento del PIB, generación de servicios en materia de logística, mejoras en vías y mecanismos de transporte intermodales, dinamización de zonas francas y centros de acopio y generación de empleo, desarrollo y bienestar social. (p.2)

Debido a los incrementos de los flujos comerciales en un mercado cada vez más competitivo y global, se requiere de una búsqueda de mejor productividad en el sistema portuario que incluya ganancia de tiempo, aprovechamiento de las economías de escala, servicios de calidad, trámites eficientes, infraestructura moderna y seguridad en el transporte. En este sentido, el desafío que poseen los puertos frente a nuevos espacios económicos más competitivos radica en que los puertos grandes deben situarse en la lista de los grupos de armadores<sup>1</sup> y en los hubs<sup>2</sup> (González, 2000). “Para esto, deben tener una amplia capacidad de almacenaje y de acogida, costos más bajos, gran fiabilidad y eficientes conexiones con otros sistemas de transporte. Para el caso de los puertos pequeños, su misión sería captar mayores niveles de tráfico, servir de plataforma para los feeders<sup>3</sup> y situarse como solución alternativa a los grandes puertos” (González, 2000, p.15).

## RESULTADOS

### i. Situación portuaria internacional: países de la OCDE

El papel de los puertos en el mundo actual ha ido cogiendo mayor fuerza a medida que la integración de los mercados es mayor. La eficiencia con la que se lleven a cabo los procesos comerciales son primordiales para la competencia internacional, pues sin duda facilitan las operaciones de comercio exterior. Para poder entender y adaptar el comportamiento de actividades portuarias eficientes, Colombia se interesó por pertenecer a una organización donde pudiera observar de cerca prácticas de países que le sirvan de ejemplo para la mejora de su desempeño logístico. Es así como “en enero de 2011 el Presidente Santos realizó una visita a Francia manifestando su interés de formar parte de la OCDE la cual tiene como misión promover políticas que mejoren el bienestar

<sup>1</sup> “Los grandes armadores se están reagrupando en lo que se denomina mega-alianzas de transportistas a escala mundial. Este tipo de concentración busca reducir el número de escalas portuarias” (González, 2000, p. 13).

<sup>2</sup> Los puertos Hub representan puertos mayoristas de distribución de contenedores para una determinada región económica a los cuales llegan los grandes barcos portacontenedores” (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2012, p. 21)

<sup>3</sup> “Los barcos que llevan los contenedores del puerto Hub regional hacia o desde el interior de la región son llamados barcos alimentadores (feeders, en inglés). Estos barcos acopian mercancías que se van a exportar por los diferentes países de la región y la llevan al puerto Hub” (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2012, p. 21).

económico y social de las personas alrededor del mundo” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012, p.1).

“El 19 de septiembre de 2013, los 34 países miembros aprobaron el proceso oficial de adhesión de Colombia y la presentación de la hoja de ruta que establece el proceso y fija los términos para la unión” (OCDE, 2013, p.1). “A pesar de que la OCDE destaca el crecimiento continuo del país por su solidez del marco fiscal, financiero y monetario, el país presenta problemas en términos generales de desigualdad social, altos niveles de desempleo, baja productividad, acceso a financiamiento limitado, la informalidad y pobreza” (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2016, p. 1).

De acuerdo con la Cámara Colombiana de Infraestructura (2016), Colombia está por debajo de los estándares de los países miembros de la OCDE en cuanto a la calidad de sus vías, lo que redundaría en sobrecostos de transporte -teniendo uno de los más altos del mundo-, y en los contratos -llegando a triplicar su valor inicial-. Según el mismo informe, los bajos niveles de tecnología asociados al desarrollo portuario, así como la dificultad para potenciar el uso de los espacios y la capacidad, aunado a los bajos niveles de inversión en infraestructura logística afectan la posibilidad de posicionar los puertos como un eje de desarrollo para la economía colombiana.

La OCDE (2015), sugiere que aquellos proyectos enfocados en el mejoramiento de la capacidad logística, debe estar en el marco de las Asociaciones Público - Privadas, y enfocarse fundamentalmente en la optimización de procesos aduaneros: “procesos de inspección, gestión de la entrada por el puerto mediante la introducción de TIC para programar recogidas y entregas y reducción de la congestión de las terminales portuarias” (p. 38).

En cuanto al comercio transfronterizo, existen diversos indicadores que permiten visualizar el desempeño de Colombia frente a la OCDE siendo para el caso de Colombia los siguientes: tiempo para importar en cuanto al cumplimiento fronterizo en horas (112) y costo de importación (USD 545), tiempo para importar en cuanto al cumplimiento documental en horas (64) y sus costos asociados (USD 50), tiempo para exportar en cuanto al cumplimiento fronterizo en horas (112) y sus costos (USD 545) y por último, tiempo para exportar en cuanto al cumplimiento documental en horas (60) y sus costos asociados (USD 90) (Castro, Soler, Umaña & Yepes, 2017).

En el caso de la OCDE, el tiempo para importar en cuanto al cumplimiento fronterizo es de 15 horas y costo de importación es de USD 160, tiempo para importar en cuanto al cumplimiento documental es de 5 horas y sus costos asociados son de USD 36. Para las exportaciones, el tiempo en cuanto al cumplimiento fronterizo es de 9 horas y su costo es de USD 123, así como el tiempo en cuanto al cumplimiento documental es de 4 horas y sus costos asociados de USD 25 (Castro, Soler, Umaña & Yepes, 2017).

Esta situación le impide al país la entrada de mercancías de forma más frecuente y frena la expansión de flujo comercial por las falencias que presentan los puertos, situación que respalda la carencia de infraestructura portuaria en Colombia como una problemática general y no solo en algunas regiones específicas, puesto que los altos costos representan una disminución en el interés de desarrollar relaciones comerciales equitativas (Castro et al., 2017, p. 94)

Si se evalúa América Latina y Caribe frente a la OCDE, la eficiencia en la calidad de infraestructura para esta región tiene un porcentaje de 3,5% y para la OCDE 5,3% (Perroti & Sánchez, 2011). “Para la carga marítima transportada en términos de TEU ascendió a 6% del total mundial para América Latina y Caribe en el periodo de 2000-2008, muy por debajo de los países de la OCDE que cuentan con un 40%” (Perroti & Sánchez, 2011, p.17). Por otra parte, la OCDE (2013) afirma:

Aunque algunas empresas han invertido en ferrocarriles y puertos para facilitar el acceso a los mercados, la participación del sector privado en los proyectos de infraestructura es baja. Este abarcó cerca del 23% de todos los proyectos entre 1993 y 2006 y las APP representan alrededor del 0,5% del PIB, en comparación con el promedio del 2% de la OCDE (p.35).

De esta forma, se recalca que la importancia de los aportes que realice el sector privado para el mejoramiento de las sociedades portuarias Colombianas son esenciales para obtener mayor financiación y recursos a la hora de implementar medidas de progreso en el sector, pues es claro que con mayores fuentes que contribuyan a la mejora de los mismos, los niveles de desempeño aumentarán positivamente y con ello, la competitividad portuaria.

## ii. Diagnóstico del sistema portuario colombiano

Para evaluar el desempeño logístico de un país, es necesario investigar en fuentes que proporcionen información global al respecto para evidenciar de forma comparativa la situación del país, en este caso de Colombia, por lo que se presentará un desglose de los principales índices que evalúan el rendimiento del mismo.

De acuerdo con el Doing Business 2017, de 190 economías evaluadas Colombia está en el puesto 53 dentro del ranking de facilidad para hacer negocios. Para reducir la complejidad y costos regulatorios de crear empresas y fortalecer instituciones legales, Colombia simplificó los procedimientos posteriores a la inscripción como registro de impuestos, registro de la seguridad social y licencias (World Bank Group, 2016).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo afirma que aspectos como la eliminación de barreras para la creación de empresa, el acceso al crédito y la consolidación de las ventanillas de comercio exterior en el marco de la Alianza del Pacífico, fueron factores esenciales que lograron ubicar a Colombia en el segundo lugar, después de México, entre las economías de América Latina con mejores condiciones para hacer negocios, pero aún así, existen cosas por mejorar como la disminución en el tema del pago de impuestos, en donde el país se ubica en el puesto 139 y el cumplimiento de contratos que sitúa al país en el puesto 174. (Revista Dinero, 2017, 1)

“El Índice de Competitividad Global mide la capacidad de 140 naciones para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo” (Sistema Nacional de Competitividad ciencia, tecnología e innovación, 2016, 4). Para el reporte de 2016-2017, Colombia ocupó el puesto 61. “En Latinoamérica y el Caribe, el país se mantiene como el quinto más competitivo de la región, luego de Chile (posición 33), Panamá (42), México

(51) y Costa Rica (54)” (Sistema Nacional de Competitividad ciencia, tecnología e innovación, 2016, p.1). Igualmente, dentro de la categoría de potencializadores de eficiencia, obtiene el puesto 79 en innovación, el 112 en calidad de las instituciones, el puesto 100 en la eficiencia del mercado de bienes y 64 en preparación tecnológica (World Economic Forum, 2016).

El índice expone que los problemas principales del país se debe a temas de altas tasas de impuestos, corrupción, falta de infraestructura, burocracia gubernamental ineficiente, reglamentaciones laborales restrictivas, fuerza de trabajo con baja educación, inflación, inestabilidad política y gubernamental, baja capacidad de innovación y altas regulaciones de moneda extranjera (World Economic Forum, 2016).

Los cuellos de botella logísticos están asociados a los altos costos de transporte, la insuficiencia de sistemas de información, la falta de eficiencia en trámites aduaneros, la Carencia de zonas para el cargue y descargue de mercancías y la escasez de capital humano y de zonas logísticas, entre otros. (Consejo Privado de Competitividad, 2016, p. 133)

Los temas anteriormente presentados engloban las problemáticas más graves que actualmente atraviesa Colombia, pero no abarcan la totalidad de sus dificultades, pues la demora presentada en los puertos, además de los tiempos muertos o de inactividad, afectan en gran proporción el desempeño del sector y la competitividad ante los mercados externos. “Los tiempos que toman las entidades de verificación y control son los más altos de la región, teniendo en cuenta que en Colombia el promedio es de 5 días mientras que en países como México, Chile y Perú es de 2 días” (Departamento Nacional de Planeación, 2015, p. 76). En el Global Enabling Trade Index (2016), se evalúan 136 economías a nivel mundial en función de su capacidad para facilitar el flujo de bienes a través de las fronteras y hacia su destino. El índice ubica a Colombia en el puesto 85, afirmando que las fronteras del país siguen siendo dificultades grandes y que el cumplimiento tanto de las importaciones como de las exportaciones es muy costoso y demanda mucho tiempo (World Economic Forum, 2016). Colombia se sitúa a 12 posiciones dentro de los países de América Latina y Caribe, muy por debajo de los 5 primeros que aparecen en el ranking que son Chile (puesto 21), México (51), Perú (54), Costa Rica (57), Panamá (58) y Uruguay (66).

Existen además ciertas variables examinadas para el desempeño dentro del comercio internacional como el acceso al mercado interno, en donde el país está en el puesto 68 para 2016, tomando como análisis aspectos como el porcentaje de tasas arancelarias (puesto 79), complejidad de aranceles (puesto 44) y proporción de importaciones libres de impuestos (puesto 81) y para el acceso a mercados extranjeros se ubica en la posición 57. Así mismo, en la eficiencia y transparencia de la administración de fronteras el país ocupa el puesto 80, en donde se incluye el índice de servicios aduaneros (puesto 80) eficiencia en los procesos de aprobación (puesto 115), el tiempo en horas de importación y su costo en cuanto al cumplimiento documental (puesto 86 y 40 respectivamente) y el tiempo en horas para cumplimiento fronterizo y sus costos asociados (puesto 109 y 95 respectivamente) (World Economic Forum, 2016).

En lo referente a las exportaciones, el tiempo en horas para cumplimiento documental y costos ponen a Colombia dentro del ranking en el puesto 98 y 68 respectivamente y en el tiempo en horas para el cumplimiento fronterizo con sus costos en el puesto 123 y 109 respectivamente. Por último, el país está en el puesto 135 en cuanto a la eficiencia y responsabilidad de las instituciones públicas, puesto 67 para el acceso a las finanzas, puesto 65 para la apertura a la participación extranjera, puesto 73 para los pagos irregulares y sobornos al comercio exterior y puesto 136 (el último del ranking) para la seguridad física (World Economic Forum, 2016).

Con todo lo anterior, se dice que los aspectos que causan mayor problema al proceso de importación son los procedimientos onerosos en los que se deben incurrir, altos retrasos y costos causados por el ineficiente transporte interno, aranceles y barreras no arancelarias, requisitos técnicos nacionales y normas complejas, corrupción en la frontera, delitos, robos e infraestructura de telecomunicaciones inapropiada. En lo que respecta a las exportaciones, se definen problemas como el alto costo y retrasos por transporte interno ineficaz, tecnología y habilidades de producción inapropiadas, acceso a insumos importados a precios muy competitivos, requisitos técnicos y estándares en el extranjero, dificultades para cumplir con los requisitos de calidad, barreras arancelarias en el

extranjero, acceso a la financiación del comercio, procedimientos onerosos en fronteras extranjeras y reglas de requisitos de origen en el extranjero (World Economic Forum, 2016).

Por otro lado, dentro del marco del análisis del comercio internacional es importante examinar el tráfico portuario a nivel nacional, pues “las exportaciones representan el 72% del mismo y las importaciones cerca del 18%” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016, p.21).

De igual forma, el tráfico portuario contempla el movimiento de cargas, en donde Colombia se caracteriza por tener una mayor participación de carbón al granel con un aproximado de 91 millones de toneladas, así como el granel líquido con 57 millones y el movimiento de contenedores con 33 millones. De esta forma, la participación del carbón al granel es del 45,3%, seguido por granel líquido con un 28,7%, contenedores 16,5%, granel sólido 6,6% y carga general 2,9%. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2016, p.5)

De acuerdo con la situación portuaria expuesta anteriormente, el país ha manifestado un profundo interés por desarrollar cambios que renueven positivamente el sector y que impulsen el mejoramiento continuo en aras de lograr mayores niveles de competitividad internacional. Es así como en primera instancia, el gobierno ha logrado comprender en los últimos años la importancia de aprovechar la “ubicación geográfica privilegiada que posee el país por encontrarse en la zona ecuatorial que es punto de enlace entre el norte y el sur del hemisferio americano y posee doble acceso marítimo” (Colorado & Montoya, 2013, p.4). “Además, limita con 11 países y de los 32 departamentos que tiene, doce tienen límites con el mar. Estos se encuentran repartidos en la Costa Caribe Continental, Costa Caribe Insular y la Costa del Pacífico”. (Aragón, 2010, p.27).

Una de las ventajas que posicionan a Colombia es su ubicación geoestratégica que favorece su acceso a diferentes mercados, traduciéndose en tiempos de tránsito adecuados, entregas óptimas y fletes que son competitivos en el entorno internacional (Proexport, 2011, p.2). Debido a esto, el país ha determinado que la ventaja de su ubicación lleva a realizar Tratados de Libre Comercio (TLC) que según Ávila (2015):

Tienen el objetivo de crear estabilidad en las normas y reglamentación para vender y comprar productos entre sí, eliminar impuestos, facilitar el ingreso materias primas, establecer procesos de mejora continua y competitividad, incrementar las exportaciones, mejorar el nivel de vida accediendo a productos más económicos y de mejor calidad, promover la inversión extranjera, facilitar el comercio e intercambio de conocimientos e información. (p.32)

En este sentido, el Ministerio de Transporte (2014) asevera que los retos que afrontan los puertos colombianos por la implementación de TLC's son la construcción de antepuertos, la culminación de la ampliación de vías que conducen a los puertos, la ejecución de dragados para profundizar los canales de acceso, los planes de mejoramiento de movilidad urbana, el fortalecimiento de la relación ciudad – puerto, mejoras en las tecnologías de información y comunicación, y conocimiento de la competencia en la eficiencia portuaria.

Como tercera medida, el gobierno nacional formuló políticas públicas con lineamientos para el desarrollo de la infraestructura portuaria en el país llamados Planes de Expansión Portuaria que al día de hoy son siete definidos por el CONPES<sup>4</sup>, “los cuales analizan ampliaciones de la capacidad

<sup>4</sup> Los planes existentes de expansión portuaria son: Documento Conpes 2550 de 1991, Documento Conpes 2680 de 1993 (1993-1995), Documento Conpes 2839 de 1996, (1996-1997), Documento Conpes 2992 de 1998, (1998-1999), Documento Conpes 3149 de 2001, (2002-2003), Documento Conpes 3342 de 2005, (2005-2006), Documento Conpes 3611 de 2009, (2009-2011) y Documento Conpes 3744 de 2012, (2012- 2014) (Soriano Ávila & Sereno Patiño , 2014).

portuaria por litoral y tipo de carga, proyectos para canales, vías de acceso, obras de protección de zona costera y de mitigación ambiental en los puertos, nuevas metodologías para las contraprestaciones portuarias y lineamientos en asuntos tarifarios” (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2013, p.4).

Actualmente se encuentra en proceso un nuevo documento de expansión portuaria que busca dar prioridad a las inversiones en accesos a puertos, brindar libertad tarifaria en los servicios, ofrecer mejores condiciones a puertos pesqueros y una mayor coordinación entre las entidades (Presidencia de la República, 2017).

En cuarto lugar se encuentra la planeación de construcciones de nuevas instalaciones portuarias por parte de La Superintendencia de Puertos y Transporte como el Puerto Brisa en la Guajira, Puerto Nuevo en Magdalena, Puerto Riverport en Barranquilla, el Puerto Bahía en Cartagena y el Puerto Hondo en Nariño y ampliaciones en las Sociedades Portuarias de Barranquilla, Buenaventura, Cartagena y Santa Marta, junto con la profundización de canales de acceso en Ciénaga, Buenaventura y Barranquilla (Sandri, 2013).

En quinto lugar está el programa de promoción entre 2007 y 2020 que incluye mejoras estratégicas para los 12 departamentos que son parte de las zonas costeras e insulares del país, diseño de un plan regional para el transporte intermodal de mercancías en 2019, creación de un sistema que vincule procesos de inspección y certificación estatutaria relativos a las empresas de servicios de la industria marítima e incorporación de la evaluación estratégica ambiental (Gámez, 2013).

Por último, como sexta medida se encuentra el análisis de indicadores que examinan el desempeño de las actividades portuarias y que según Mora (s.f) son necesarios para establecer el logro de objetivos, identificar problemas, optimizar el uso de recursos para aumentar la productividad, reducir gastos, compararse con otros mercados y evaluar el rendimiento de procesos logísticos. A continuación se mencionan los más relevantes:

**Tabla 1.** Indicadores de desempeño logístico

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	INDICADORES DE IMPACTO SOCIAL
1. Almacenamiento y bodegaje: miden el costo y número de unidades almacenadas en un período determinado.	1. Generación de empleo: las Sociedades Portuarias Regionales – SPR generaron en 2010 empleos entre planta y temporales que ascendieron las 1300 personas, sin contar con los empleos generados por los operadores portuarios.
2. Tiempos de transporte: control de tiempos muertos.	2. Inversiones de las SPR: Implementación del sistema de cargue directo del carbón, mejora de tecnologías en saneamiento básico.
3. Tiempo de documentación: eficiencia en los trámites portuarios.	3. Mejoras medioambientales: capacitaciones en concientización ambiental, retiro de aguas oleosas y residuos peligrosos, reconversión tecnológica de los aires acondicionados, minimización de material particulado en vías internas del puerto.
4. Utilización de bodegas: horas muelle utilizadas/capacidad muelle o rotación real/rotación estándar.	4. Nuevas prácticas de mejora según las tendencias.
5. Operación portuaria eficiente: velocidad con la cual los puertos despachan mercancías.	5. Servicios portuarios que generen valor.
6. Confiabilidad: influye en la calidad de los servicios y la elección de un puerto.	
7. Accesibilidad al puerto por vía terrestre: la eficiencia del acceso a los puertos genera posibilidades de crecimiento comercial.	

Fuente: Elaboración propia basado en Mora (s.f) y Cámara Colombiana de Infraestructura, (2012).

### iii. Infraestructura nacional portuaria actual

La integración de mercados y el crecimiento de las relaciones internacionales ha generado que las operaciones de intercambio, compra y venta de materiales o productos finales se vea influenciada por la necesidad de contar con una infraestructura portuaria adecuada que provea al puerto de los recursos suficientes para su funcionamiento eficiente. Además, la implementación de maquinaria o equipos y el desarrollo de procesos que muevan los productos de forma rápida y eficaz se ha vuelto primordial para competir en el entorno del comercio internacional y para lograr mayor niveles de desarrollo económico.

“Una infraestructura portuaria adecuada atrae inversión privada, genera mayor eficiencia y reduce los tiempos de espera de las aduanas, lo cual conduce a menores tarifas en los fletes” (Ferrando, 2010, p.9). Para el caso de Colombia, Sandri (2013) afirma que “la infraestructura portuaria constituye el 90% de la forma como se mueve el comercio exterior del país, razón por lo que la infraestructura física y la eficiencia de los puertos influye de manera significativa en el crecimiento de la nación” (p.1).

En Colombia, de acuerdo al Global Rankings 2007-2016 del Logistics Performance Index (LPI) durante los últimos nueve años la calidad del sector logístico de Colombia se ha deteriorado, pues el país pasó del puesto 82 entre 150 países en 2007 al 94 entre 160 en 2016, ubicándose en 2016 muy por debajo del promedio de América Latina y de los países de la OCDE. (Consejo Privado de Competitividad, 2016, p.132)

Teniendo en cuenta que el LPI es el índice que mayor cantidad de variables logísticas analiza, la preocupación por mejorar continuamente la infraestructura debe ser un tema de especial atención en el país, por lo que se recalca la necesidad de implementar maquinaria, equipos y capacitaciones en la fuerza laboral que proporcionen una mejora portuaria a nivel general y en el ambiente internacional. Asimismo, contar con infraestructura de calidad genera mayores capacidades para mover productos de manera rápida y eficaz, satisfaciendo las altas demandas del mercado (Énfasis Logística, 2001, 1).

Igualmente, el Global Enabling Trade Report del 2016 posiciona al país en el puesto 82 dentro del ranking de las 136 economías por la calidad de infraestructura portuaria (World Economic Forum, 2016). Díaz Molina afirmó que “según cifras de la Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX), entre 189 economías evaluadas Colombia obtuvo un resultado de 3.6 en infraestructura portuaria por temas como la inexistencia de antepuertos y falta de logística y sedimentación en los canales de acceso” (Revista Dinero, 2016, 4). “La falta de infraestructura portuaria se traduce en dificultades para contratar envíos internacionales a precios competitivos (103), calidad y competencia logística (81), falta de seguimiento y localización de las mercancías (96) y la baja puntualidad de entregas al destino (78)” (Consejo Privado de Competitividad, 2016, p.132).

El Departamento Nacional de Planeación DNP (2015) asevera que “el tiempo de espera para recibir un contenedor es de 15.7 horas y el tiempo de espera para la entrega de retorno del contenedor vació es de 30.7 horas” (p.78). Además, la falta de tecnología adecuada afecta el sector por la baja disponibilidad de la misma para la optimización, planeación y control del transporte que actualmente tiene un desempeño del 57.9%, la gestión de transacciones comerciales un 28.1% y sistemas de rastreo y trazabilidad en tiempo real 73.7%.

Estas variables influyen directamente la eficiencia en puertos, pues la calidad de los servicios prestados por los mismos recibe un puntaje de 5.2 en donde 1 es totalmente ineficiente y 10

totalmente eficiente y la relación costo-beneficio de los servicios portuarios es de 4.5 bajo la misma escala. Por último, el promedio nacional para la calidad de infraestructura portuaria es de 5.96 en una escala de 1 a 10 y el índice de competitividad logística regional es de 5.45 (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

Con todo lo anterior, se dice que los principales retos para afrontar la competitividad de la infraestructura portuaria de Colombia son la implementación de aparatos tecnológicos de punta que ayuden a superar estas ineficiencias, utilizar una infraestructura eficiente en comunicaciones, equipos y transporte con el fin de otorgar calidad, seguridad y trazabilidad de mercancía en tiempo real, cambios la forma de realizar los procedimientos y documentos que permitan agilizar los procesos, disminuir los fletes asociados al transporte, así como los costos logísticos y mejorar el entorno de los puertos con equipamientos y aparatos confiables que simplifiquen las actividades humanas y que sean usados por puertos competitivos a nivel mundial. Por su parte, el Ministerio de Transporte (2014) afirma:

Dentro de los retos que tiene Colombia se encuentran la eliminación de los cuellos de botella, realización de tramos que falten para conectar las redes nacionales, integrar las zonas periféricas, reducir los costos del tráfico en tránsito cooperando con terceros países, garantizar un alto nivel de seguridad en el transporte, acondicionar enlaces de calidad excepcional entre los centros industriales y las vías nacionales y mejorar los enlaces a los corredores terrestres- marítimos. (p. 25)

Finalmente, se recalca que el país debe adoptar tres medidas para mejorar el desempeño de la infraestructura: “el desarrollo y fortalecimiento de puertos con altos estándares en el uso de tecnología y recurso humano especializado, eficiencia en plataformas e infraestructura logística e incremento en los niveles de inversión en infraestructura del transporte” (Departamento Nacional de Planeación, 2015, p.101).

#### **iv. Evolución y transformaciones del sistema portuario colombiano**

A partir del análisis de la situación actual de Colombia en su desempeño logístico y en infraestructura, el estudio de la evolución del sector permitirá tener una visión global del tema para entender finalmente cómo surgió la necesidad por la creación de puertos y las modificaciones que con el paso del tiempo se han venido desarrollando para la mejora continua de los mismos, así como las entidades que han participado de forma activa en su proceso de expansión y avance.

A finales de los años 80 y principios de los 90, el mundo fue testigo de importantes cambios en el escenario de la política económica a nivel internacional, con especial énfasis en dos áreas específicas: la movilidad de capitales y el comercio de bienes y servicios. En ambos campos se avanzó hacia una mayor liberación económica y hacia la globalización, con el objetivo principal de aumentar la tasa promedio de crecimiento económico de la economía mundial. (Cámara Colombiana de Infraestructura, 2012, p.9) (Cámara Colombiana de la Infraestructura, p. 9)

De acuerdo con Castaño (2004), para el caso de Colombia, en febrero de 1990 durante el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) se inició el proceso de apertura con el fin de ajustarlo a un plan de gobierno, pero fue bajo la administración de Cesar Gaviria (1990- 1994) que se abrieron todas las posibilidades para la realización de las grandes reformas políticas, sociales y económicas que tenían como principal objetivo la consolidación de la economía con miras a una mejor productividad para la competitividad de productos colombianos a nivel internacional.

Se implementó un paquete relativamente comprensivo de reformas en el campo laboral (1990), en el régimen de inversión extranjera (1991), en el frente financiero y cambiario (1991), en el sistema pensional y de salud (1993), y en el área de privatizaciones y concesiones (1991, 1994). Se otorgó mayor independencia al Banco Central (1991-1992), con nuevas reformas tributarias (1990, 1992, 1995) en medio del marcado proceso de descentralización. (Echavarría, 2000, p.137)

Examinando algunas de estas reformas en detalle, es posible entender la importancia del proceso de flexibilización que empezó Colombia que, según la Cámara Colombiana de Infraestructura (2012) en su documento Evaluación de las Concesiones Sobre la Infraestructura Portuaria Pública en Colombia, fue de gran impacto para dar continuidad con la apertura. Es así como algunas de las reformas ya mencionadas se desarrollaron de la siguiente forma según la Cámara Colombiana de Infraestructura (2012):

- Desde 1981, Colombia había suscrito el GATT<sup>5</sup> con el objetivo único de seguir una política de promoción de exportaciones con liberación de las importaciones de bienes de capital e insumos intermedios. Colombia se suscribió, así mismo, como miembro pleno de la OMC desde 1995.
- En los años 1990 y 1991 se profundizó la liberación comercial de bienes (iniciada en 1986) y se creó una institucionalidad para el comercio exterior (Ley Marco de Comercio Exterior).
- Como ya se dijo anteriormente, en 1991 se realizó la reforma financiera y cambiaria para promover la competencia entre los intermediarios, estimular la inversión extranjera y flexibilizar el movimiento de capitales con el exterior (Estatuto Cambiario y Ley 45 de 1990).
- En 1990 se introdujo la reforma laboral con el objetivo de flexibilizar el mercado de este factor productivo (Ley 50 de 1990).
- En 1991 se modificó el régimen de inversión extranjera con el fin de promover e incentivar la entrada de capitales al país.
- Entre los años 1991 y 1994 se intensificó el proceso de privatizaciones que buscaba lograr mayor eficiencia, mayores ingresos para el Estado y la atracción de los capitales extranjeros. Además, se realizó una estructuración del régimen de concesiones para que los capitales extranjeros o nacionales financiaran las enormes necesidades de inversión en infraestructura. (p, 37-38)

De acuerdo con Lora y Crane (1990), existen algunos factores que explican la importancia del proceso de apertura como es el caso de los procesos de desaceleración de la economía entre los años 60 y 80, que se dieron como resultado del agotamiento de la estrategia de crecimiento basada en los postulados proteccionistas enfocados en los mercados internos, sumado al sistema establecido para las licencias de importación y la corrupción administrativa. Esto derivó en una baja de los niveles de competitividad del empresariado colombiano, que afectó su capacidad de respuesta ante los cambios económicos provenientes del proceso de apertura iniciado a finales de la década de los 80 e inicios de los 90.

---

<sup>5</sup> “El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) abarca el comercio internacional de mercancías” (OMC, s.f, 1).

Mucho se ha hablado de las consecuencias negativas que trajo consigo la apertura económica en Colombia. Sin embargo, Echavarría (2000), identifica la respuesta dada por algunas de las empresas para hacer frente al nuevo panorama: i) renovación de equipos para enfrentar a la nueva competencia internacional, con ventajas comparativas desarrolladas, ii) aumento de las escalas de producción para obtener mejores costos, iii) innovación, a través de compra de equipos y nueva tecnología, y iv) adopción de sistemas de control de calidad.

Igualmente, si se realiza un comparativo entre Colombia y los países miembros de la OCDE, los datos del crecimiento del PIB durante el período de 1990 a 1998 muestran que Colombia tuvo fuertes bajones en el año 1996 y 1998 con 2.06% y 0.57% respectivamente, pero durante 1990, 1992, 1994 y 1995 se ajusta con tasas de crecimiento de 6.04%, 5.03%, % y 5.2% respectivamente. Se evidenció también una disminución sustancial en el crecimiento del PIB durante el período estudiado, pues en el año de 1990 fue de 6.04% y en 1998 fue de tan sólo el 0.57%. Para el caso de la OCDE, durante el período analizado el crecimiento del PIB anual ha sido bastante positivo, pues se ha mantenido en el rango de 3.18% en 1990, 3.4% en 1994, 3.05% en 1996, 3.43% en 1997 y su menor crecimiento fue en 1998 con 2.78% (Banco Mundial, 2017).

Por otro lado, se crearon políticas económicas que orientaron a las nuevas inversiones y reubicación industrial en las ciudades portuarias del Caribe colombiano (Banco de la República, 2006). Según Soriano & Sereno (2014), “la Ley 154 de 1959 creó la empresa Puertos de Colombia (Colpuertos), encargada de la administración centralizada de los puertos y el monopolio de carga” (p.9).

De acuerdo a la Cámara Colombiana de Infraestructura (2012), esta empresa gestionaba los puertos públicos, controlaba y supervisaba los puertos privados y manejaba las actividades de cargue, descargue y servicio de los buques 33, así como la administración los puertos públicos en las ciudades de Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Buenaventura y Tumaco, muelles privados que se encontraban localizados dentro de las zonas de jurisdicción de Colpuertos como la Zona Franca, Monómeros Colombo-Venezolanos, Ecopetrol, Colterminales, entre otros y por último, los puertos privados que se encontraban localizados en zonas fuera de la jurisdicción de Colpuertos y movilizaban banano, carbón e hidrocarburos. (p. 33-34)

Durante los inicios de la apertura, el país enfrentaba una crisis bastante preocupante debido a que Colpuertos era bastante ineficiente por las siguientes razones enunciadas por la Cámara Colombiana de Infraestructura (2012):

- Problemas de ineficiencia y sobrecostos: en la década de 1980 Colpuertos tuvo pérdidas durante siete años.
- Las pérdidas en 1989 fueron de \$14.300 millones.
- En 1990 la empresa tenía 8.177 empleados y de acuerdo a la Contraloría General de la República, se debían liquidar 3.273 puestos de trabajo (el 40% de la planta).
- Entre 1987 y 1988, la terminal de Cartagena estuvo inactiva el 50% del tiempo y la de Buenaventura un 40%.
- Reserva de carga: hasta 1986 las navieras colombianas tenían la garantía de transportar la carga sin competencia.
- Las terminales marítimas trabajaban máximo 290 días año y 16 horas al día.
- Un buque esperaba en promedio 10 días para ser atendido. (p.34)

Según la República de Colombia (1991), debido al panorama portuario poco eficiente, se da inicio al Estatuto de Puertos Marítimos con la Ley 1ª de 1991 de la Constitución Política, que planteó el nuevo marco legal e institucional del sector portuario en donde se estableció la participación del sector privado en la construcción y gestión de puertos marítimos. Esta vinculación con los privados incrementó la competitividad de los puertos y benefició a los usuarios por la reducción de tarifas y costos de transporte.

Soriano & Sereno (2014) aseguran que las dificultades de Colpuertos mencionadas llevaron a que se hiciera necesaria una reestructuración, por lo que la ley determinó la liquidación de Colpuertos, autorizando la creación de un fondo de pasivo pensional para la liquidación llamado Foncolpuertos, el surgimiento de la Superintendencia General de Puertos, luego convertida en Superintendencia de Transporte y Puertos, y “la creación de las Sociedades Portuarias Regionales (SPR) como entes con autonomía administrativa, patrimonio propio (capital privado, público o mixto) y personería jurídica y por último, la conformación de empresas de operadores portuarios” (Soriano & Sereno, 2014, p.9).

## DISCUSIÓN

El análisis de la situación logística portuaria de los países miembros de la OCDE resultan ser bastante positivos cuando se comparan con los datos examinados en Colombia. “Los 35 países miembros de la OCDE representan el 80% del comercio mundial” (González, 2017, 4). Lo que quiere decir que sus exigencias para la entrada de cualquier país que quiera conformar la organización son bastante altas, dentro de las que se encuentran:

Un análisis riguroso en la legislación, las políticas y las prácticas del país en temas como medioambiente, inversión extranjera, gobernanza pública y agricultura, con el fin de determinar en qué proporción contribuyen a impulsar el crecimiento económico, a reducir las desigualdades, a mejorar la educación y a aumentar la transparencia y la eficiencia del Gobierno. (González, 2017, 3)

Para el caso de la infraestructura portuaria, la OCDE (2013) promueve inversiones que impulsen la productividad y que proporcionen a las empresas y al país un mayor acceso a los mercados internacionales para que puedan sacar provecho de las economías de escala, pero estudiando la situación de Colombia, el país presenta grandes dificultades con respecto a las economías desarrolladas por “la falta de planificación multimodal a largo plazo que ha dado lugar a vías primarias deficientes entre los principales centros de producción y los puertos, disminuyendo el rendimiento competitivo y los beneficios del comercio internacional” (OCDE, 2013, p.35).

Por otro lado, las grandes diferencias en tiempos respecto a la OCDE impiden el adecuado flujo de bienes y servicios, como es el caso de los tiempos de importación en cumplimiento de requisitos fronterizos que son de 97 horas y costos de USD 385, tiempo para documentación 59 horas y costos de USD 14 y para el caso de las exportaciones, el cumplimiento fronterizo es de 103 horas, costos de USD 422, tiempo en preparación de documentos de 56 horas y sus costos asociados de USD 65.

Es por esto que el gobierno ha previsto una inversión aproximada de un medio del PIB para fondos regionales y de compensación que financien proyectos destinados únicamente al desarrollo de la infraestructura logística OCDE (2013). Esto debido a las falencias, además de las mencionadas, de la falta de tecnología física como maquinaria, grúas pórtico, aparatos sofisticados y tecnologías

de telecomunicaciones y software que permitan dinamizar y agilizar los procesos y tareas programadas para evitar retrasos, acumulaciones de contenedores o materias primas, tiempos muertos, personal inactivo, etc., además del desaprovechamiento de los espacios que no usan toda su capacidad de ocupación y almacenamiento.

## CONCLUSIONES

Las problemáticas que presenta Colombia actualmente frente al sector logístico y expuesto principalmente por el LPI, lo ponen en desventaja frente a países competitivos y desarrollados como lo son las economías de la OCDE, por lo que se hace necesario que el gobierno y entidades públicas y privadas provean inversiones a las terminales portuarias que puedan hacer frente a las exigencias del mercado en términos de calidad, servicio eficiente, tiempos cortos, infraestructura competitiva, menores costos, intercambio de bienes, etc.

El panorama de rezago que tiene el país recae principalmente en la ineficiencia de su infraestructura, que si bien afecta a las personas y empresas que producen y distribuyen los bienes o que ofertan cualquier tipo de servicio, dificulta en gran proporción las relaciones comerciales con otras economías para hacer negocios e intercambiar productos en materia de comercio internacional.

La falta de una infraestructura no solo vial sino portuaria hace que los recorridos desde una planta o centro de distribución hasta un puerto sean bastante altos y que los costos por ende sean proporcionales, así como la interrupción en los tiempos de entrega de mercancías, demoras por falta de espacio o porque la capacidad de los puertos no da para el recibo total de contenedores o materiales provenientes de otros países, insuficiencia en dispositivos, aparatos y equipos eléctricos que simplifiquen las actividades y reduzcan o eliminen los tiempos muertos, falta de personal capacitado que conozca con exactitud sus labores a realizar y la forma de operar las máquinas, las complicadas y extensas regulaciones descritas por el gobierno nacional para procesos como documentación, legalización, entrada y salida de productos, verificaciones y supervisión, etc.

Es así como todos los factores enunciados anteriormente influyen de forma sustancial la economía colombiana, por lo que es necesario adoptar medidas y estrategias que mejoren la infraestructura portuaria con el fin de permitir la consecución eficiente de actividades, la integración de la cadena logística y de los actores que hacen parte de ella, potencializar el desarrollo económico del país, generar mayores relaciones comerciales que promuevan la innovación y la realización de nuevas negociaciones, y lo más importante, progresos que aumenten significativamente la competitividad logística de los puertos Colombianos en el comercio internacional.

## Referencias bibliográficas

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2016). Balance del sector portuario colombiano 2016. Recuperado de <http://www.andi.com.co/glti/BOLETINS%202017/Boletin%2002%20-%20265%20Balance%20del%20sector%20portuario%20Colombiano%202016.pdf>

Aragón, F. (2010). Colombia y su poder Geopolítico. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

- Ávila, K. (2015). Impacto del tratado de libre comercio –TLC- en la actividad logística portuaria de Colombia: comparación entre los puertos de Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, y Buenaventura. Escuela Naval Almirante Padilla, Cartagena, Bolívar.
- Banco Mundial. (2017). Crecimiento del PIB (% anual). Recuperado de [https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=1998&locations=C O-OE&name\\_desc=false&start=1990](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=1998&locations=C O-OE&name_desc=false&start=1990)
- Banco de la República. (2006). Ciudades Portuarias del Caribe colombiano: propuestas para competir en una economía globalizada. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/ciudades-portuarias-del-caribe-colombiano-propuestas-para-competir-una-econom>
- Colombia es la segunda mejor economía para hacer negocios en América Latina. (2017, 25 de octubre). Revista Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/colombia-en-el-doing-business-2017/236267>
- Crece la necesidad de mejorar la infraestructura y competitividad colombiana. (2016, 19 de abril) Revista Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-infraestructura-y-competitividad-fueron-claves-en-el-foro-nacional-de-exportadores/222675>
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). Informe Nacional de Competitividad 2016-2017. Recuperado de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/ITLCap.pdf>
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (2016). Recomendaciones de política de la OCDE para Colombia (Boletín Económico Boletín Económico). Recuperado de [https://www.infraestructura.org.co/filef\\_contenido.php?IDe=905](https://www.infraestructura.org.co/filef_contenido.php?IDe=905)
- Castro, O., Soler, E. D. Umaña, R. S., & Yepes, C. (2017). Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015. *Universidad & Empresa*, 19 (32), 87-106.
- Colorado, L, & Montoya, M. (s.f). Puertos en Colombia ¿puerta o “cerca” al comercio mundial?. Recuperado del sitio de internet de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/4017/2/ColoradoLinaMarcela2010.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2013). Documento Conpes 3744, Política portuaria para un país más moderno. Recuperado de <http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/40743db9e8588852c19cb285e420affe/3744.pdf>
- Cámara Colombiana de Infraestructura. (2012). Evaluación de las concesiones sobre la infraestructura portuaria pública en Colombia. Recuperado de [https://www.infraestructura.org.co/bibliotecas/DAE/concesiones\\_portuarias.pdf](https://www.infraestructura.org.co/bibliotecas/DAE/concesiones_portuarias.pdf)
- Caballero, M. (2013). Una infraestructura portuaria eficiente y competitiva en Colombia. Diagnóstico y perspectivas. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Cámara de exportaciones de la República Argentina. (2010). Globalización, comercio y transporte marítimo. Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEw iMod6Wm8zXAhWJZCYKHTsWBtQQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cera.org.ar%2Fnew-site%2FdescargarArchivo.php%3Fidioma\\_code%3Des%26contenido\\_id%3D1758&usq=A OvVaw1jgZi\\_B6yiWh5CHu6AF51E](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEw iMod6Wm8zXAhWJZCYKHTsWBtQQFggIMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cera.org.ar%2Fnew-site%2FdescargarArchivo.php%3Fidioma_code%3Des%26contenido_id%3D1758&usq=A OvVaw1jgZi_B6yiWh5CHu6AF51E)

- Castaño, R. (2002). Colombia y el modelo Neoliberal. Universidad de Caldas, Manizales, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). Encuesta Nacional de Logística, resultados nacionales 2015. Recuperado de <https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Documents/Encuesta%20Nacional%20Log%C3%ADstica%202015%20-%20Libro%20de%20resultados.pdf>
- Echavarría, J. J. (2000). Colombia en la década de los noventa: neoliberalismo y reformas estructurales en el trópico. *Coyuntura Económica*, (3), 121-145.
- Énfasis Logística. (2011). Importancia del desarrollo de infraestructura. Recuperado de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4540-importancia-del-desarrollo-infraestructura>
- Echavarría, J. (2000). Colombia en la década de los noventa: neoliberalismo y reformas estructurales en el trópico. Recuperado de <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/2117>
- Escandón, D, & Arias, A. (2011). Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas. Universidad Javeriana, Cali, Colombia.
- Fagerberg, J. (1988). International Competitiveness. *Economic Journal*, 98 (391), 355-374.
- González, F. (2000). Perspectivas de los tráficos marítimos y competitividad portuaria. *Boletín ICE*, (2666), 7-16.
- González, M. A. (2017, 08 de octubre). Así va el proceso de Colombia para ingresar a la Oede. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/asi-es-el-proceso-para-que-colombia-ingrese-a-la-ocde-en-el-2018-139028>
- Lora, E., & Crane, C. (1990). La apertura y la recuperación del crecimiento económico. Recuperado de <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/1608>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). Preguntas generales sobre la OCDE. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones/7858/preguntas\\_generales\\_sobre\\_la\\_ocde](http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones/7858/preguntas_generales_sobre_la_ocde).
- Ministerio de Transporte. (2014). Políticas Públicas Portuarias de Cara a los Desafíos Globales. Recuperado de [http://www.oas.org/CIP/docs/Presentaciones%20Políticas%20Publicas%20Uruguay/Colombia\\_Isaza\\_Desafios.pdf](http://www.oas.org/CIP/docs/Presentaciones%20Políticas%20Publicas%20Uruguay/Colombia_Isaza_Desafios.pdf)
- Mora, L. (s.f). Los indicadores clave del desempeño logístico. Recuperado del sitio de internet de [http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/ind\\_logistica.pdf](http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf)
- OCDE. (2015). Colombia: políticas prioritarias para un desarrollo inclusivo. Recuperado de <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/0315034e.pdf?expires=1511039837&id=id&accname=guest&checksum=089C9A63DC1D17C1F6F2D1034F18BAFE>.
- OCDE. (2013). Estudios económicos de la OCDE Colombia. Recuperado de [http://www.oecd.org/eco/surveys/Colombia\\_Overview\\_ESP%20NEW.pdf](http://www.oecd.org/eco/surveys/Colombia_Overview_ESP%20NEW.pdf)
- OCDE. (2013). La OCDE inicia formalmente el proceso de adhesión de Colombia. Recuperado de <http://www.oecd.org/newsroom/la-ocde-inicia-formalmente-el-proceso-de-adhesion-de-colombia.htm>

- Organización Mundial del Comercio. (s.f). El GATT y el Consejo del Comercio de Mercancías. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/gatt\\_s/gatt\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/gatt_s/gatt_s.htm)
- Perroti, D. E., & Sánchez, R. J. (2011). La brecha de infraestructura en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of Nations. *Harvard Business Review*, (68), 73-93.
- Proexport. (2011). Cartilla de inversión. Recuperado de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/047\\_Plataforma%20Ideal%20para%20Exportaciones%20-%20Septiembre%202011.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/047_Plataforma%20Ideal%20para%20Exportaciones%20-%20Septiembre%202011.pdf)
- Presidencia de la República. (2017). Gobierno prepara documento Conpes de expansión portuaria. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170525-Gobierno-prepara-documento-Conpes-de-expansion-portuaria>
- República de Colombia. (1991). Plan de expansión portuaria. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/2550.pdf>
- Sandri, S. (2013). Infraestructura portuaria en Colombia, un reto permanente para el comercio internacional? (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Sistema Nacional de Competitividad ciencia, tecnología e innovación. (2016). Índice de Competitividad Global (Index Global Competitiveness ICG). Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales-igc.aspx>
- Scott, B. R, & Lodge, G. C. (1985). US competitiveness in the world economy. *The International Executive*, 27(1), 26-26.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). Una visión general del sector de puertos de Colombia. Recuperado de [http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Proteccion\\_Competencia/Estudios\\_Economicos/Documentos\\_elaborados\\_grupo\\_Estudios\\_Economicos/Puertos\\_en\\_Colombia\\_18-05-2017.pdf](http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Proteccion_Competencia/Estudios_Economicos/Documentos_elaborados_grupo_Estudios_Economicos/Puertos_en_Colombia_18-05-2017.pdf)
- Soriano, A., & Sereno, O. (2014, 04 de noviembre). Las sociedades portuarias regionales colombianas frente a la globalización. *Estrategias*. Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/es/article/view/962/1231>
- Superintendencia de Puertos y Transporte. (2010). La logística portuaria. Recuperado de <http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2014/delegada%20puertos/caracterizacion%20puertos/LOGISTICA%20PORTUARIA.pdf>
- World Bank Group. (2016). Doing Business 2017: Equal Opportunity for All. Recuperado de [http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf).
- World Economic Forum. (2016). The Global Competitiveness Report 2016–2017. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).
- World Economic Forum. (2016). The Global Enabling Trade Report 2016. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GETR\\_2016\\_report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GETR_2016_report.pdf)

# 8

## IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE LIDERAZGO EN LOS JÓVENES MILLENIAL. EL CASO DE AIESEC

*Magdala Mora Fuentes / Director: Juan Javier Saavedra Mayorga*

### Resumen

La formación de habilidades de liderazgo es una de las tareas fundamentales de las Escuelas de Administración en un entorno globalizado. Existe un importante cuerpo teórico sobre este campo, así como una diversidad de programas de formación de líderes que buscan contribuir al desarrollo de buenas prácticas y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Una de las áreas de trabajo más importantes y a la vez inexploradas del campo tiene que ver con los factores que influyen para que en la adolescencia se empiecen a formar las habilidades de liderazgo necesarias para lograr un impacto positivo en las organizaciones.

Este trabajo explora la forma como los programas de intercambio internacional, y en particular los desarrollados por la organización AIESEC, desarrollan habilidades de liderazgo entre los estudiantes de programas de educación superior que pertenecen a la generación millennial. Para ello, se hace una revisión de algunos conceptos y modelos relacionados con el liderazgo, así como de los factores que, según la literatura, inciden en el desarrollo del liderazgo. Se presenta además una caracterización de la generación millennial y se muestra a AIESEC como una organización de referencia en términos de la formación de habilidades de liderazgo para dicha generación.

**Palabras clave:** Liderazgo, Leadership development, Programas de Intercambio, Estrategias Organizacionales, Capital Humano, AIESEC.

### Abstract

Leadership training is one of the fundamental tasks of Management Schools in a global society. There is a large body of research on this field, as well as a diversity of leadership training programs that seek to contribute to the development of good practices and the fulfillment of institutional objectives. One of the most important and unexplored areas in this field is the examination of the factors that influence adolescent development and allow them to form the leadership skills necessary to make a positive impact in Organizations.

This paper explores the ways in which international exchange programs, and in particular those from AIESEC, create leadership skills among students of higher education programs within the Millennial generation. For this, there is a review of some concepts and models related to leadership, as well as the factors that, according to the literature, affect the development of leaders. A characterization of the millennial generation is presented and AIESEC is used as a reference organization in terms of the creation of leadership skills for this generation.

**Keywords:** Leadership, leadership development, internship programmes, organizational strategies, human capital, AIESEC.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los avances más importantes en el campo de la administración a lo largo de los últimos años tiene que ver con el reconocimiento de su estrecho vínculo con la capacidad de liderazgo. Ambas se consideran vitales para el desempeño de las organizaciones, para la efectividad de sus procesos y, en una mayor escala, para el desarrollo de la sociedad (Day & Antonakis 2012).

La educación en administración trata de responder a las exigencias técnicas y de formación de los profesionales. Una de las dificultades que presenta es que en ocasiones sus contenidos se encuentran desprovistos de experiencias reales que permitan desarrollar habilidades tales como el liderazgo. Con el fin de ampliar la gama de experiencias y oportunidades de aplicación de conocimientos, las instituciones de educación superior poseen ahora convenios con organizaciones sin ánimo de lucro que ofrecen programas de intercambio internacional.

Estos programas presentan varios beneficios para los estudiantes y las comunidades que participan en el proceso. Dentro de ellos, ofrecen la oportunidad a los estudiantes de evaluar su proceso de formación e incluso su proyecto de vida. Dicha evaluación representa retos que los alejan de su zona de confort, ya que los exponen a situaciones en las que pueden desarrollar habilidades de liderazgo con el fin de resolver conflictos, optimizar procesos, obtener los mejores resultados del trabajo en grupo y/o transmitir conocimientos a una comunidad. Así mismo, la comunidad puede beneficiarse de esa sinergia entre los visitantes que buscan aplicar conocimientos específicos y la capacidad de la comunidad para traducir dicho apoyo en crecimiento y fortalecimiento de la comunidad misma, o de las instituciones o prácticas de mejoramiento. Particularmente en Colombia, algunas instituciones como AIESEC (*Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales*) son reconocidas por su creciente éxito, constituyendo un ejemplo de sinergia entre la experiencia de liderazgo de los estudiantes y las comunidades.

El presente trabajo explora la forma como los programas de intercambio internacional y en particular los desarrollados por AIESEC desarrollan habilidades de liderazgo entre los estudiantes de programas de educación superior que pertenecen a lo que se conoce como la generación *millennial* (la población nacida entre los años 1980 y 2000). Se escogió dicha generación en razón a que se trata del grupo poblacional al que se dirigen fundamentalmente las actividades y lineamientos estratégicos de AIESEC.

El texto está dividido en cuatro partes. La primera parte contiene la introducción. La segunda presenta la metodología que se siguió en la revisión bibliográfica. La tercera presenta los resultados de la revisión bibliográfica y su discusión. En esta parte se presentan algunos conceptos y modelos

relacionados con el liderazgo; se muestran los factores que, según la literatura, inciden en el desarrollo del liderazgo; se abordan los *millennial* y sus particularidades, y se presenta AIESEC como una organización de referencia en términos de la formación de habilidades de liderazgo para la generación *millennial*. Finalmente, la cuarta parte presenta las conclusiones del trabajo.

## METODOLOGÍA

El presente es un artículo de revisión, sustentado fundamentalmente en fuentes publicadas en la literatura académica tales como artículos y libros científicos. Las bases de datos consultadas fueron Google Scholar, Hollis (Harvard Library), Scielo y Science Direct. Para ubicar la literatura fueron revisadas revistas indexadas y journals de los campos de la administración y la psicología. Algunos de estos fueron *The Leadership Quarterly*, *Educational Administration Quarterly*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Harvard Business Review* y *Leadership and Organizational Development Journal*. Se seleccionaron los artículos más relevantes respecto a los objetivos de la investigación, y se analizaron utilizando diagramas de relación con el fin de ilustrar conceptos y realizar una comparación entre autores, planteamientos teóricos y aplicaciones.

### Relatos y discusión

#### i. El liderazgo

Durante gran parte de la segunda mitad del siglo XX el liderazgo estuvo asociado a una serie de habilidades individuales, proceso también conocido como desarrollo del líder o del capital humano (Day 2001). A lo largo de las últimas décadas, estos conceptos han sido reemplazados por la concepción del 'desarrollo del liderazgo' dentro de un marco de capital social, en el cual los miembros comparten compromisos y responsabilidades bajo condiciones de confianza y respeto mutuos (Drath 1998). Pese a que ambos conceptos pueden parecer distintos, son complementarios, ya que una organización sin la solidez suficiente respecto a la formación de sus participantes no puede desarrollar en ellos todo su potencial; así mismo, una organización que desconoce la riqueza de las interacciones y relaciones entre dichos participantes también está incompleta, pues es esa complejidad de comportamientos y relaciones la que le permite desarrollar su capacidad de adaptación (Hunt & Dodge 1997).

Son muy diversas las definiciones de liderazgo en la literatura. Barling (1986, citado en Mumford, 2010) lo define como una facultad individual; Fiedler (1996, citado en Mumford, 2010), como una combinación entre las facultades de los individuos y de la organización misma, es decir del aspecto social y del ambiente laboral; Basker (1997, citado en Mumford, 2010), siguiendo esta perspectiva holística, lo define como una característica de la comunidad misma que no es individual sino de tipo colectivo. Thurow (1999, citado en Mumford, 2010) considera, finalmente, que el liderazgo consiste en una reinención constante del colectivo y que podría incluso definirse como 'un proceso destructivo' en el marco del cual se está en constante cambio.

A lo largo de las últimas décadas han surgido diversas teorías que pretenden explicar qué es el liderazgo y qué tipos de liderazgo existen (Yukl, 2010). Entre ellas se destacan las teorías de los rasgos del líder (Stodgill, 1948); las teorías del comportamiento (Blake & Mouton, 1964; Feishman 1953); las teorías situacionales o contingenciales (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (1985; Fiedler, 1963); y las

teorías sobre el liderazgo moral (Sergiovanni 1992), participativo (Johnston & Pickersgill 1992), instruccional (Brookover & Lezzotte 1977), carismático (Conger & Kanungo, 1998) y transformacional (Burns 1978; Bass & Avolio, 1990). Otras clasificaciones de liderazgo son presentadas por Bennett et. al. (2003), quienes hablan del liderazgo delegado, el liderazgo democrático, el liderazgo disperso y el liderazgo distribuido. En particular, “el liderazgo distribuido destaca el liderazgo como una propiedad emergente de un grupo o red de individuos que interactúan” (Bennet et. al., 2003).

Al pensar en la palabra liderazgo se suele asumir que este concepto está relacionado solamente con las ciencias económicas y administrativas y que solo los gerentes de empresas privadas, particularmente de grandes compañías, están llamados a ser líderes. Sin embargo, el desarrollo del liderazgo cada vez se encuentra más ligado a distintos roles en el ámbito educativo y profesional, y su aplicación no se limita a un solo tipo de organización o sector. El liderazgo está presente en la vida de distinto tipo de organizaciones, y en todas ellas los líderes deben enfrentar una cantidad creciente de desafíos provenientes de los cambios constantes en el entorno.

A este respecto, cada vez son más las organizaciones que destinan una parte importante de sus recursos al desarrollo de las habilidades de liderazgo de sus empleados. Dichos programas por lo general buscan que sus trabajadores se desenvuelvan en contextos diferentes a las organizaciones mismas (en otros sectores, en otros países), de tal manera que se garantice que su desempeño dentro de la organización sea el mejor posible. Particularmente, para la mayoría de las organizaciones llevar a cabo programas de liderazgo por medio de programas de inmersión en las universidades o por medio de organizaciones sociales que fortalezcan las competencias de los futuros líderes resulta ser muy importante en sus programas de desarrollo del liderazgo (Murphy & Riggio, 2003).

Una definición particularmente interesante del desarrollo del liderazgo (lo que en inglés se conoce como leadership development) es la siguiente: “la expansión de la capacidad de una persona para ser efectiva en roles y procesos de liderazgo. Los roles y procesos de liderazgo son aquellos que facilitan la configuración de la dirección, crean alineación y mantienen el compromiso en grupos de personas que comparten trabajo en común” (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010, p. 2).

Esta definición lleva consigo varias premisas que permiten ver la amplitud del fenómeno del liderazgo. En primer lugar, los roles de liderazgo se caracterizan por tener una posición que puede ser o no de autoridad dentro de un grupo, los cuales conllevan responsabilidades como la toma de decisiones y el seguimiento de acciones para el logro de los objetivos, de manera que es posible afirmar que todas las personas han ejercido alguna vez un rol de liderazgo, ya sea en el ámbito social, político, laboral, académico u otros. En segundo lugar, el desarrollo del liderazgo depende necesariamente del contexto en el que los individuos se desempeñen, pues este determinará las experiencias de desarrollo de cada uno. En tercer lugar, todos los individuos tendrán la posibilidad de expandir y desarrollar sus capacidades a medida que están involucrados en ambientes de liderazgo (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010).

## **ii. Factores que inciden en el liderazgo**

### ***La experiencia del individuo***

De acuerdo con la literatura, la experiencia de vida del individuo juega un papel fundamental en el desarrollo de las habilidades de liderazgo. A este respecto se distinguen dos factores: la experiencia temprana y la experiencia durante la adolescencia.

Con respecto al primero de ellos, Riggio y Mumford (2011) mencionan, en la introducción a un número especial de *The Leadership Quarterly*, la importancia de las experiencias tempranas de la vida, la crianza y el entorno más amplio en la formación de líderes. Subrayan en particular cómo los esfuerzos de formación en los distintos entornos educativos (primaria, secundaria y universidad) contribuyen a desarrollar líderes en organizaciones y comunidades. Dicho número especial, en particular, tiene dos objetivos. En primer lugar, subrayar la importancia de la investigación longitudinal sobre los jóvenes y su logro de posiciones de liderazgo en la adultez temprana. En segundo lugar, enfatizar en la utilidad de realizar estudios que abarquen largos períodos de tiempo, a diferencia de la mayor parte de estudios sobre el desarrollo de líderes, que tienen por lo común un horizonte de tiempo muy limitado.

Parfraseando a Popper y Mayseless, los autores afirman que, para desarrollarse como líder, “un individuo necesita tener el potencial para liderar, la motivación para liderar, y que ciertos procesos y experiencias de desarrollo deben suceder” (Riggio y Mumford 2011, p. 453). Esto muestra el valor de la investigación longitudinal. El número especial consagrado a este tipo de trabajos busca, por lo tanto: “(a) alentar más investigación longitudinal sobre el desarrollo de líderes (y los procesos de liderazgo, en general), (b) llamar la atención sobre las bases de datos longitudinales existentes que son útiles para estudiar el desarrollo temprano y para toda la vida y el refinamiento de las habilidades de liderazgo, y (c) fomentar una mayor evaluación de los esfuerzos de desarrollo del liderazgo utilizando diseños longitudinales” (Riggio y Mumford 2011, p. 455).

Siguiendo esta línea de investigación, y para comprender los inicios del liderazgo, Murphy y Johnson abogan por un estudio de las primeras “semillas” en el desarrollo del liderazgo, para lo cual presentan un marco conceptual que explora “las tareas del liderazgo en varias edades previas a la adultez, las habilidades necesarias para cumplir dichas tareas, y los mecanismos por medio de los cuales los jóvenes líderes desarrollan dichas habilidades” (2011, p. 459). Como afirman Van Velsor, McCauley y Ruderman, (2010), para preparar a los líderes las organizaciones se centran en las oportunidades de desarrollo que incluyen desarrollar habilidades, aumentar la autoconciencia e identificar acciones y métodos para mejorar.

Una de las limitaciones de nuestra comprensión del desarrollo de líderes es el énfasis en las experiencias que ocurren tarde en la vida ignorando el desarrollo en la juventud y la adolescencia (Murphy y Johnson, 2011). Participar en roles de liderazgo como adolescente mejora las posibilidades de ingresar a la universidad y tiene un impacto positivo en las ganancias futuras, de tal forma que las primeras experiencias sientan las bases para el liderazgo futuro (Kuhn y Weinberger, 2005). Esto se debe a la mayor capacidad para el desarrollo que se produce a una edad temprana y a la naturaleza auto reforzadora del desarrollo del liderazgo (Murphy y Johnson, 2011).

El texto de Murphy y Johnson (2011) propone un modelo de desarrollo de liderazgo a lo largo de la vida que “da cuenta de los procesos dinámicos e iterativos asociados con el desarrollo del liderazgo” (p. 460). Lo que es único de este modelo es que comienza con los factores de desarrollo iniciales que dan forma al desarrollo de los líderes a lo largo del tiempo, centrándose en la genética, el estilo de crianza y las experiencias de aprendizaje temprano (deportes, escuela, práctica). Este trabajo alienta un enfoque multidisciplinario para comprender el desarrollo de líderes a lo largo de la vida, con la esperanza de responder a una pregunta permanente: ¿estamos haciendo un buen trabajo a edades tempranas en desarrollar generaciones futuras de líderes? Los autores creen que tomar una perspectiva longitudinal al examinar estos factores debería permitirnos

entender los factores mediadores y moderadores de la relación entre los atributos tempranos y los resultados del liderazgo adulto.

### ***Las características personales***

Siguiendo la línea de investigación enunciada anteriormente, Reichard et al. (2011) realizaron un análisis para examinar la relación longitudinal entre los rasgos y la emergencia del líder y el liderazgo transformacional, centrándose en dos de los rasgos más destacados: la personalidad y la inteligencia en la adolescencia. Estudiaron la relación que existe entre la personalidad del adolescente y la inteligencia medida a los 17 años, con diversas medidas de emergencia del liderazgo y de liderazgo transformacional a los 29 años y encontraron que, en efecto, existe una relación significativa entre la extroversión del adolescente y la inteligencia, con el surgimiento del liderazgo en el lugar de trabajo y el liderazgo transformacional. Dichos resultados tienen importantes implicaciones para los programas de capacitación de liderazgo en la adolescencia

Diversos estudios han identificado características personales que pueden incidir en el surgimiento del liderazgo entre los jóvenes (Reichard et al. 2011; Harms et al. 2011; Gottfried et al. 2011; Oliver et al. 2011). De ahí que la investigación sobre el desarrollo del liderazgo en edades tempranas se encuentre fundamentada en buena parte en modelos psicológicos y de personalidad. Así lo demuestran Harms et. al. (2011) en un estudio longitudinal en cadetes de la escuela militar para evaluar el impacto de los “rasgos subclínicos” en las medidas del desarrollo de líderes durante un período de tres años. El estudio hace un seguimiento de una cohorte de cadetes de West Point, la Academia Militar de los Estados Unidos (USMA), del año 2 al año 4 de su programa de 4 años. El estudio se propone determinar qué papel jugaron los rasgos de personalidad subclínica en el desarrollo del líder a lo largo del tiempo. Los resultados indicaron que los rasgos de personalidad eran importantes para el desarrollo del liderazgo, pero que la relación entre los rasgos del “lado oscuro” de la personalidad y el rendimiento y el entrenamiento es más complicada de lo que se pensaba originalmente. Hay mucha más investigación por hacer sobre el papel de la personalidad en el desarrollo de líderes.

### ***Los factores familiares y motivacionales***

Otros estudios han buscado determinar el impacto de otros factores en el desarrollo del liderazgo. A este respecto, Oliver et. al. (2011) buscan determinar si la relación entre el funcionamiento familiar positivo y el liderazgo transformacional está mediada por el concepto que el adolescente tiene de sí mismo. El artículo concluye que existe una relación significativa entre el funcionamiento familiar y el liderazgo transformacional mediado por el autoconcepto, controlando el nivel socioeconómico. Los hallazgos apoyan la relación del entorno familiar en la infancia con el liderazgo transformacional en la adultez. Los factores familiares que más inciden son “cohesión, bajos niveles de conflicto, participación de todos los miembros de la familia en las decisiones y la estimulación intelectual disponible” (Oliver et. al, 2001). Tales hallazgos respaldan la necesidad de realizar más investigaciones sobre la importancia de las conductas de crianza y un ambiente hogareño estimulante en el desarrollo del liderazgo. Gracias a estos análisis, es posible determinar la importancia del contexto, el entorno y la edad temprana de cualquier individuo, con el objetivo de tener elementos importantes que garanticen la efectividad de su papel como futuros líderes.

Adicionalmente, la motivación juega un papel importante en el desarrollo del liderazgo. Gottfried et al. (2011) plantean un estudio longitudinal en el que examinan las raíces del desarrollo de la motivación del liderazgo, investigando “cómo la motivación desde la infancia hasta la adolescencia está vinculada a la motivación para liderar en la adultez” (p. 510). El estudio utiliza el Fullerton Longitudinal Study (FLS) para examinar datos sobre motivación académica intrínseca, es decir “el placer inherente a una actividad en sí misma con respecto al aprendizaje escolar” (p. 510). Los resultados del estudio mostraron que aquellos adultos que más disfrutaban del liderazgo (aquellos que estaban motivados sin tener en cuenta las consecuencias externas) habían tenido una mayor motivación académica intrínseca desde la niñez hasta la adolescencia. El artículo aboga, entonces, por la elucidación del papel de la motivación en el desarrollo de los líderes.

### **iii. La generación *millennial***

Luego de examinar los factores preponderantes en el desarrollo del liderazgo, resulta conveniente explorar las características de la generación millennial, que es aquella sobre la que se centra el trabajo de AIESEC.

Se le conoce como millennial o “generación Y” a la población nacida entre los años 1980 y 2000. A nivel educativo, no existen muchas investigaciones que resalten los modelos de aprendizaje y los métodos utilizados de una generación a otra. Un estudio exploratorio de la Universidad de Argentina desde el año 2007 afirma que hay similitudes entre las características de los jóvenes de diferentes generaciones, entre ellas la de acceder de manera rápida y precisa a la información, relacionar la teoría con la práctica y generar relaciones sociales duraderas (Cuesta, 2008).

En un contexto globalizado, la población millennial (comprendida entre los 18 y 35 años) está enfocada en la innovación y el emprendimiento, lo que implica que gran parte de ellos hace uso de las plataformas sociales como una herramienta fundamental para explorar y promocionar sus productos o servicios de acuerdo con su mercado objetivo.

Con el objetivo de abordar las cualidades que caracterizan la generación millennial, comparada con las generaciones pasadas, Rebeca Knight (2014) discute el hecho de que, por primera vez en la historia, cinco generaciones trabajarán lado a lado. La evidencia es que las personas trabajan más tiempo y retrasan la jubilación, de manera que “las carreras organizacionales no se ven como antes” (Cappelli, 2010). El artículo argumenta que es importante ayudar a su empleado a pasar de la escuela al lugar de trabajo fomentando el debate y la colaboración. Argumenta que es importante para su fuerza de trabajo determinar qué es lo que quieren de sus trabajos, ya que estas cosas cambian de generación en generación. El artículo también aborda el tema de la tutoría intergeneracional, en los que los trabajadores más jóvenes están emparejados con ejecutivos experimentados para trabajar en objetivos comerciales específicos que generalmente involucran tecnología, y que se están volviendo cada vez más populares. Los estudios demuestran que los colegas aprenden más el uno del otro que del entrenamiento formal.

Los principios que vale la pena recordar de esta investigación son: experimentar con equipos de edades mixtas, adelantar programas de mentores inversores que permitan a los trabajadores mayores y experimentados interactuar con y aprender de empleados más jóvenes, desarrollar planes de incentivos que reflejan dónde están sus empleados en sus vidas y, por último, realizar encuestas periódicas de recursos humanos para obtener un pulso de la demografía y necesidades de sus empleados. Este es un claro ejemplo de la importancia de promover la interculturalidad en

ambientes globalizados que brinden la posibilidad de aprendizaje y crecimiento a nivel profesional y personal.

Por su parte, Jhon Barrows (2017) presenta un argumento convincente sobre las expectativas que tiene la generación del milenio a medida que ingresa en la fuerza de trabajo y la necesidad de que su generación (X) aprenda de ellos para adaptarse. Así mismo, él contrató recientemente a un joven de 24 años para ayudar a que su negocio creciera y explica cómo este joven hace uso de herramientas tecnológicas para desarrollar la experimentación y la curiosidad. De manera que el intercambio de ideas y la transferencia de conocimiento permite contribuir de manera positiva a los líderes del nuevo milenio.

A pesar de que a los líderes de diversas generaciones se les suele denominar bajo diferentes etiquetas, Niraj Dawar (2016) se basa en la idea de que cada generación toma aproximadamente 20 años, y tiene un conjunto de experiencias definitorias que las han moldeado y un comportamiento de consumo definido. Su trabajo establece reglas para que este esquema de segmentación sea útil: (1) debe explicar la varianza en el comportamiento de los intereses mejor que otras variables disponibles, y (2) los consumidores dentro de los segmentos deben ser más homogéneos que los segmentos. La segmentación demográfica es tan del siglo “porque en un mundo rico en datos de comportamiento, la evaluación precisa y la orientación del consumidor individual no sólo es posible; es fácil. En nuestros días, usar la segmentación demográfica es innecesario. Esto se debe en gran parte a los medios individualizados (teléfonos inteligentes)”. (Dawar, 2016)

Diversos estudios se han realizado para comprender las particularidades y hábitos de consumo de los consumidores jóvenes. “Mikalef et al (2013) utiliza la teoría de la motivación utilitaria con el objetivo de determinar aspectos críticos de las redes sociales y que facilitan la búsqueda de productos y servicios por parte de los usuarios, y cómo estas afectan la intención de comprar y transmitir información” (Citado en Dorothy, 2015). Por otra parte, para Moore (2012, p. 437), “la teoría de usos y gratificaciones representa el enfoque predominante para comprensión del uso de medios interactivos, particularmente entre los consumidores jóvenes”. Finalmente, Tapscott (1998) resalta las características sobresalientes de la generación millennial: independencia, apertura emocional e intelectual, inclusión, expresión y puntos de vista diversificados, innovación, investigación, inmediatez, sensibilidad, autenticidad, confianza, orientación a trabajo en equipo, seguridad, logro de objetivos, convencional.

Gracias al crecimiento tecnológico se ha dado paso a la homogeneidad global dentro de la población mundial en un grupo de jóvenes de edad “milenaria” El uso de tecnología en las prácticas en el entorno dinámico presente de la generación millennial ha dado pie a nuevos comportamientos, desafíos y procesos en el ámbito académico y profesional, permitiendo la creación de nuevas estrategias en dicho entorno. A este respecto, Moore menciona “la teoría de cohorte generacional (GCT), en la que se afirma que las poblaciones se pueden agrupar en generaciones según la ubicación en el ciclo histórico que incluye eventos específicos que dan forma al actitudes y comportamientos de los miembros dentro de cada cohorte”. Moore (2012, p. 437) Esta homogeneización global mediante el apoyo de las tecnologías impulsa el desarrollo transfronterizo.

Los millennial son considerados la generación de mayor diversidad. Comparada con las costumbres reflejadas en épocas anteriores, la era digital prima para esta generación. Las tecnologías de la información y la comunicación son, pues, una de sus características más sobresalientes. Goler

(2015) menciona la estadística de que los millennial ahora superan en número a la generación X en los puestos de trabajo estadounidenses y ahora constituyen un tercio de todos los empleados de EE. UU. Facebook es la primera compañía de Fortune 500 fundada por un millennial. A través de encuestas realizadas a los empleados durante los últimos siete años, Facebook ha descubierto que los deseos y necesidades de los millennial son sorprendentemente similares a los de otras generaciones. Están buscando trabajos que les den un sentido de realización y significado; quieren hacer un trabajo significativo y ser parte de algo que tendrá un impacto positivo.

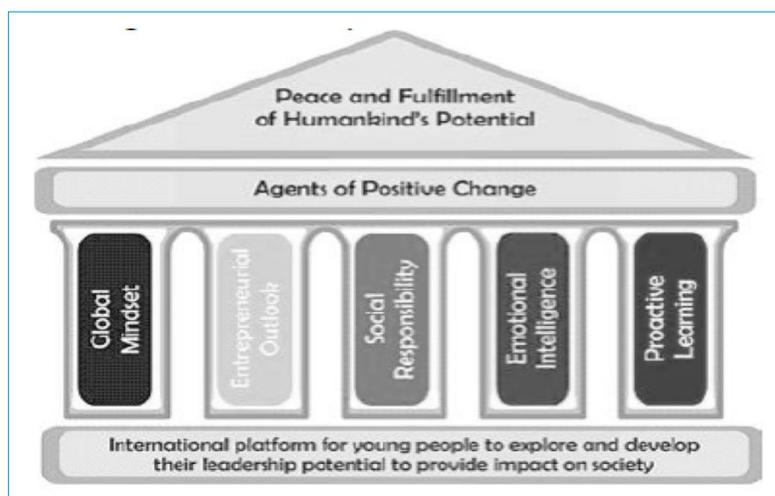
#### **iv. AIESEC como organización de referencia en el desarrollo del liderazgo en la generación millennial**

##### ***Características de AIESEC***

AIESEC cuenta con 68 años de experiencia, más de 1.700 oficinas locales alrededor del mundo, 2400 universidades asociadas y un número de estudiantes internacionales que supera la cifra de 86.000. A nivel global, esta organización cuenta con un esquema de trabajo y de liderazgo transversal en todas sus áreas, siendo esta una de sus mayores características. Tiene como objetivo “la búsqueda de la paz y el desarrollo humano por medio de experiencias de liderazgo”. Dichas experiencias se ven representadas por medio de programas de intercambio social, profesional y de emprendimiento (Martínez, 2015)

Su modelo además se basa en la productividad. Al ser un programa de voluntariado, busca motivar a los jóvenes líderes para que ellos mismos sean los encargados de promover activamente dichos programas y crear el impacto deseado. Con el fin de maximizar la experiencia profesional y de aprendizaje, AIESEC se caracteriza por sus estrategias organizacionales (Muñoz 2009) y por sus proyectos y actividades en cerca de 1.800 oficinas a nivel mundial hasta el año 2017, los cuales buscan desarrollar, entre otras competencias, el emprendimiento, la sensibilidad y apertura cultural, así como el aprendizaje proactivo (Gráfica 1).

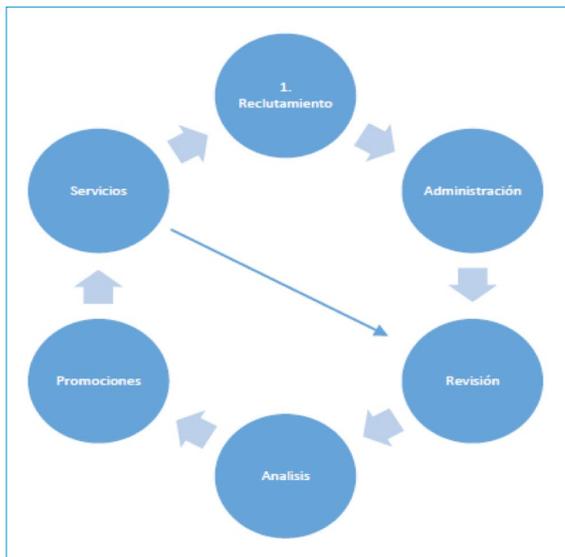
**Gráfica 1.** Competencias en AIESEC.



Fuente: Lafarga et al. (2013).

Con el fin de potenciar dichas habilidades y alcanzar los objetivos institucionales, AIESEC se enfoca en la comunicación (interna y externa), así como en monitorear el desempeño basado en los objetivos propuestos. En la Gráfica 2 se presentan algunos de los procesos que emplea AIESEC durante sus procesos de reclutamiento y administración (Muñoz 2009).

**Gráfica 2.** Procesos talento humano AIESEC, reclutamiento y administración<sup>6</sup>



Fuente: Elaborado a partir de Muñoz (2009)

Algunos aspectos que potencian los procesos de liderazgo para AIESEC en términos de reclutamiento y administración son el empleo de promociones y la revisión del desempeño a través de premios y reconocimientos. Dichas estrategias pueden ser extrínsecas como las financieras (sueldos, beneficios complementarios), las promociones y las interpersonales (reconocimiento y status), o intrínsecas como la autonomía, el desarrollo personal y el logro de objetivos (Gutiérrez 2015). Como resultado, estas condiciones atraen personal cualificado para ser reclutado en la organización, promueven condiciones laborales para que el personal permanezca, y genera motivación para aspirar y contribuir con niveles superiores de desempeño (Gutiérrez 2015).

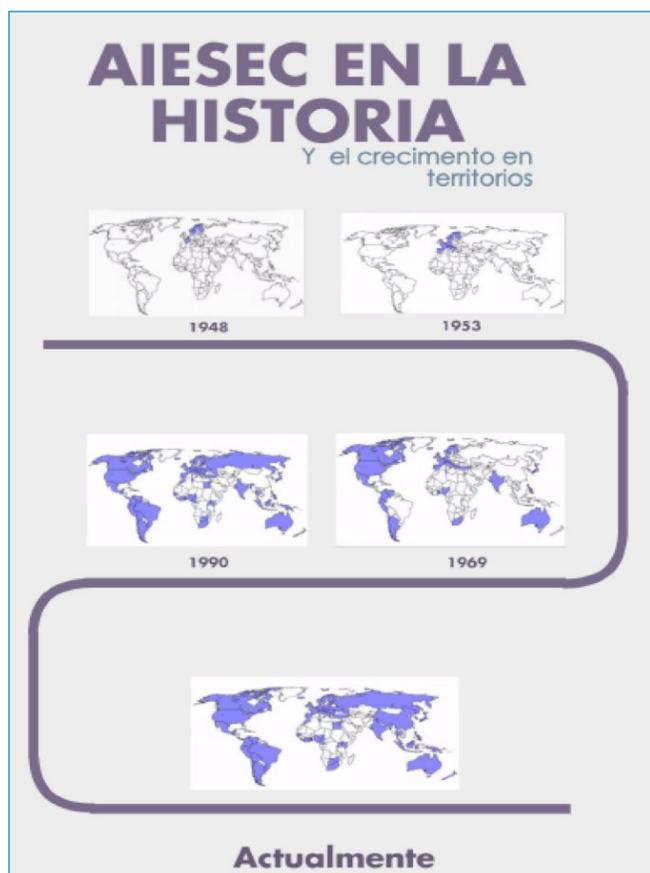
### **Contexto y exigencias actuales**

Es claro que el modelo económico actual se encuentra fuertemente ligado al conocimiento, debido a que este incide en la capacidad de las organizaciones para mantenerse y ser competitivas, y les brinda herramientas para hacer frente a la incertidumbre y a los cambios acelerados de la tecnología y el conocimiento mismo. Como resultado de la necesidad de las organizaciones de hacer frente a dichos cambios, su gestión en términos del manejo de los recursos humanos puede beneficiarse al hacerlo de forma holística o integrada (Lafarga et al. 2013). Una forma holística que tiene en cuenta el aspecto humano y el comportamiento, a la vez que un enfoque estratégico del negocio (Mamolar 2001).

<sup>6</sup> 1. Reclutamiento (planeación, selección e inducción), 2. Administración (fijación de metas, orientación y distribución), 3. Revisión (soporte logro de metas organizacionales y personales), 4. análisis de mercado (relaciones públicas y marketing), 5. Promociones (roles de liderazgo) y 6. Servicios (intercambios)

Esta forma holística de dirección de la organización o por competencias busca que el conocimiento se encuentre en constante flujo y que ello dé lugar a una mayor capacidad de implementación y renovación en la organización. Por esa razón, limitaciones en ese proceso de aprendizaje dinámico afectan también la productividad de la empresa, la cual a su vez se encuentra ligada con el medio ambiente y con la capacidad de crecimiento de la organización (Lafarga et al. 2013). Dicho impacto en el crecimiento de la organización, como resultado de la falta de coordinación entre el capital humano y una gestión estratégica, han sido relacionados en la teoría llamada “Efecto Penrose” (Rugman 2002).

**Gráfica 3.** Crecimiento de AIESEC desde 1948 hasta la actualidad



Fuente: Gutiérrez (2015)

AIESEC es un ejemplo del funcionamiento de este enfoque holístico. Esta organización apolítica, sin fines de lucro e independiente, ha registrado un crecimiento robusto en los últimos años (Gutiérrez 2015). Particularmente desde 1922 ha sido considerada como ‘la voz mundial de la juventud’ (Lafarga et al. 2013). Su crecimiento (Gráfica 3) se encuentra explicado en gran medida por las oportunidades que brinda a los jóvenes para realizar prácticas en compañías internacionales, las cuales trascienden el aspecto profesional o laboral.

Estas experiencias van más allá de lo profesional, ya que se consolidan como experiencias de liderazgo y aprendizaje global. Incluso dicha trascendencia genera la preferencia de múltiples organizaciones (aproximadamente 4.000 en 113 países) hacia los jóvenes que participan en los procesos de formación de AIESEC (Lafarga et al. 2013). Por otra parte, es debido a los beneficios que brinda AIESEC como experiencia de liderazgo en un contexto profesional, que se ha considerado como un modelo de dirección estratégica que permite hacer frente a exigencias de personal capacitado y a la ausencia de valor social.

Guarrero (2005) afirma (citando a Steere, 1996) que el líder del futuro deberá tener unas características específicas que le permitan estar en sintonía con el contexto. Dentro de ellas se encuentran la flexibilidad y el haber tenido experiencias internacionales, además de ser capaz de tomar decisiones estratégicas para la organización. Para la toma de dichas decisiones es indispensable el liderazgo, el cual, como afirma Giver (2009), depende de la capacidad de adaptación y de crecimiento fundamentada en la integración de la mayor cantidad de capacidades. De ahí la importancia de que las organizaciones creen

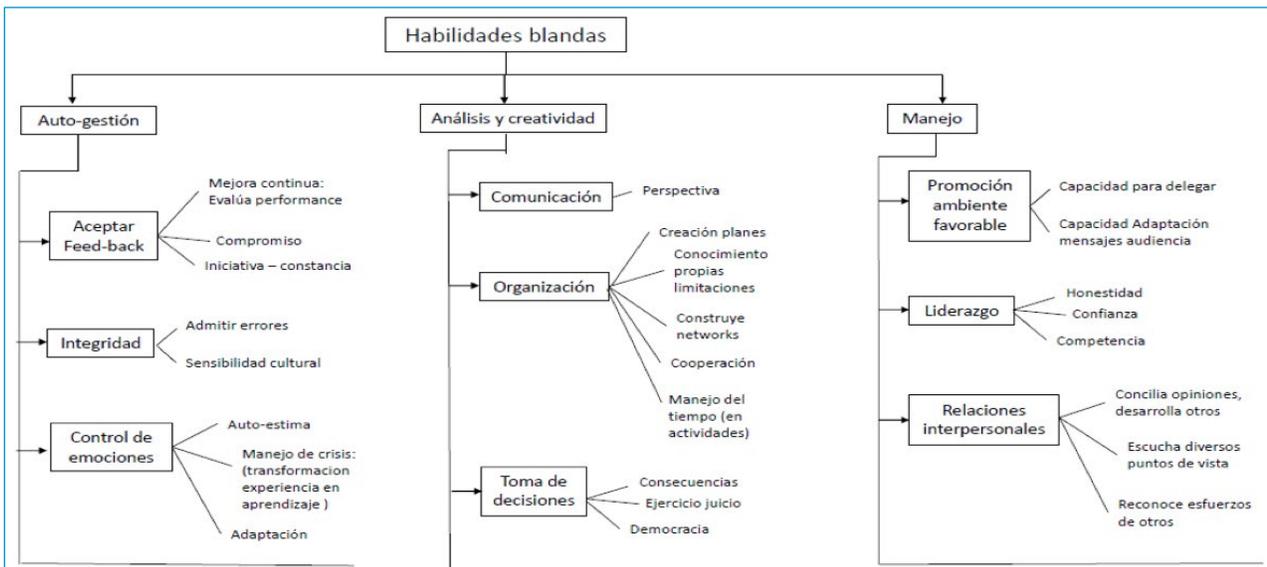
oportunidades para el fortalecimiento de las habilidades de sus líderes. A este respecto, una de las principales características de AIESEC en tanto que organización, es que enfoca sus prácticas administrativas al fortalecimiento del liderazgo del talento humano, lo que garantiza un buen desempeño y el logro de los objetivos. Compañías como GE Capital, Intel, Mattel, MIT o Hewlett Packard son claros ejemplos de organizaciones cuyas prácticas empresariales se enfocaron en su capital humano, haciendo uso de programas que buscaban conectar los objetivos de la compañía con el mejoramiento continuo de sus prácticas y de las habilidades de liderazgo de sus colaboradores (Giver, 2009).

**Posibles barreras a los procesos de liderazgo y crecimiento organizacional**

Como se mencionó, el modelo de dirección estratégico de AIESEC permite hacer frente a la falta de experiencia de profesionales respecto a su preparación para asumir diversos cargos. Así mismo, dicho modelo hace frente a períodos de tiempo determinados, donde el personal requerido aparentemente no está disponible o identificado por parte de los empleadores. Por otra parte, se busca con este modelo integrado por competencias potenciar el flujo de información en la compañía, y con ello la capacidad de crecimiento de esta (Lafarga et al. 2013) pues ello permite disminuir otras de las barreras que enfrentan las organizaciones, tales como la no participación deliberada y el oportunismo (Mahoney, 2005).

Con el fin de propiciar las condiciones para que los jóvenes y futuros profesionales puedan prepararse, no únicamente en términos de conocimientos teóricos, sino también de habilidades que no son directamente abordadas por la educación, Kabtrowitz (2005) propone una serie de habilidades blandas, sintetizadas en la Gráfica 4, las cuales también son abordadas por AIESEC en sus estrategias y objetivos.

**Gráfica 4. Reagrupación habilidades blandas**



Fuente: Modificado a partir de Kabtrowitz 2005

Cabe resaltar que, pese a que las tecnologías de la información y la comunicación han jugado un papel determinante en la educación y el desarrollo de jóvenes líderes, también pueden llegar a representar una barrera (Sebastian, 2013). Por una parte, quebrar las brechas de información y la comunicación ha sido trascendental para la adquisición de conocimientos y competencias, mediante la continua búsqueda de información y las relaciones multiculturales, que han brindado un espacio de conocimiento, permitiendo generar estrategias aplicables a cualquier contexto global. No obstante, la excesiva disponibilidad de información puede fomentar, en múltiples casos, la cultura de consumo que presiona a la generación *millennial* en su día a día. Pese a esta faceta de la comunicación como barrera, ésta también fomenta la diversidad multicultural y un conocimiento constante de lo que sucede en los ámbitos nacional e internacional (Sebastián 2013).

Otra problemática de los programas de liderazgo consiste en la poca consistencia existente entre las teorías del aprendizaje y la práctica fuera del salón de clase. “Los problemas surgen, sin embargo, en la implementación de estos programas, lo que lleva a una disminución de su potencial. Fallas al hacer coincidir las necesidades de capacitación con los programas; fallas en la transferencia de entrenamiento, del “salón de clases” al lugar de trabajo; fallas para integrar un nuevo liderazgo, los comportamientos en el grupo de trabajo o equipo; e incluso un gran enfoque en el líder, ignorando las realidades del liderazgo compartido por el equipo” (Murphy & Riggio, 2003, p.2)

Así lo demuestran estudios de caso en diversas investigaciones. Una de ellas, mediante *focus group* a un grupo de 24 estudiantes entre los años 2006 y 2008, sugiere implementar nuevas estrategias para mejorar las posibles limitaciones que se presenten con respecto a los programas de liderazgo ya que su objetivo primordial se basa en la identificación de necesidades estratégicas y operativas y el poder ofrecer a los participantes la capacidad para observar, experimentar y conceptualizar todas las variables que le permitan de manera óptima desempeñarse dentro de una organización.

Los participantes de dichos programas de liderazgo argumentan la importancia de estos, gracias a una experiencia satisfactoria para la construcción de su identidad, que les permite en gran medida ampliar la visión de su entorno y el conocimiento desde otros puntos de vista. Es posible alterar los esquemas y paradigmas impuestos gracias a la capacidad de interacción de los individuos. Dichos programas permiten ampliar el panorama en diferentes perspectivas, pero además la construcción del individuo desde el ámbito social y psicológico, permitiendo crear una alineación con la organización y compartiendo sus valores y políticas.

Las características sobresalientes en dicho estudio permitieron analizar el comportamiento de liderazgo estratégico, la conciencia de sí mismo, la innovación y el cambio de paradigmas, el contexto organizacional, y el contexto personal y profesional (Hotho, 2010). Drucker (2013) cree firmemente en el desarrollo del liderazgo como un tema por el que toda organización debería preocuparse, pero además en el que todo individuo debería interesarse, ya que el dinamismo del contexto hace que fácilmente su conocimiento quede obsoleto. Las prácticas organizacionales requieren de un liderazgo efectivo, dinámico y que sea capaz de adaptarse a las necesidades y los cambios globales.

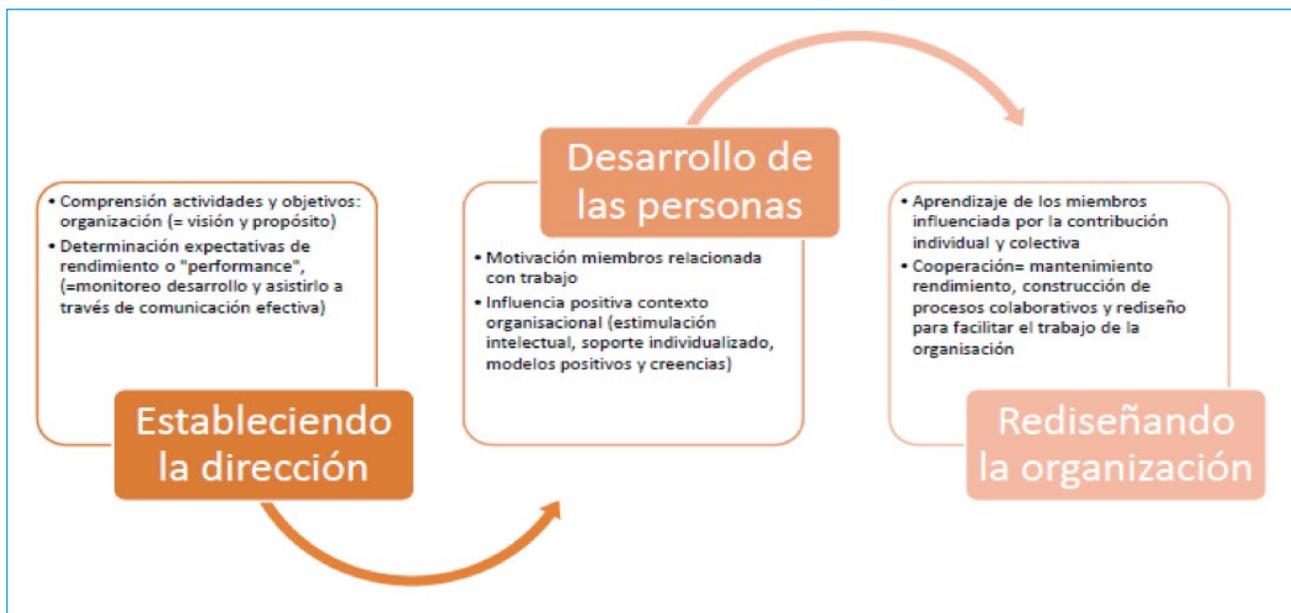
Los LDP (*Leadership Development Program*) están diseñados para satisfacer las necesidades de la organización, mejorar el desempeño y cumplir con los objetivos estratégicos. Por lo tanto, son afirmativos de la lógica dominante y buscan la alineación de los participantes con los objetivos

estratégicos (Cummings y Worley, 2005). Por otro lado, la innovación es el pilar fundamental de muchas organizaciones sin ánimo de lucro como lo es el caso de AIESEC en Colombia. Como lo afirma Martínez (2015), esta ONG se ha caracterizado por “un esquema de direccionamiento estratégico paralelo y herramientas de gestión y de innovación organizacional que representan factores diferenciadores nacionales, que han impactado significativamente al entorno internacional” (p. 57).

**Recomendaciones para la implementación de programas de formación de líderes: técnicas y prácticas**

Algunas técnicas recomendadas para la implementación de programas de formación de líderes son el *feedback*, el *coaching* (Van Velsor et al. 2010), el empoderamiento y la participación. Dichas técnicas se complementan con las propuestas por Leithwood (2004), quien define prácticas de liderazgo como la determinación de dirección, el desarrollo de las personas y el rediseño de las organizaciones.

**Gráfica 5.** Técnicas organizacionales y prácticas académicas de liderazgo



Fuente: Elaborado con base en Leithwood et al. (2004).

Otras aplicaciones del liderazgo, un poco más vinculadas al ámbito académico, incluyen técnicas como las propuestas por Day (2001): el feedback 360, el coaching ejecutivo, el mentoring, el networking, la asignación de tareas y el aprendizaje activo. Sin embargo, aunque múltiples prácticas que buscan promover el liderazgo son propuestas en la literatura, algunas de ellas (el feedback 360, el coaching ejecutivo, el mentoring, el networking y la asignación de tareas) han sido cuestionadas debido a que carecen de la suficiente solidez científica; en todo caso, más allá de especificidad de las técnicas, el énfasis debería ponerse en la continuidad de su implementación (Day 2001) en las compañías.

**Gráfica 6.** Técnicas organizacionales y prácticas académicas de liderazgo



Fuente. Elaborado con base en Leithwood et al. (2004).

Otras técnicas igualmente definidas como “mejores prácticas” (Carter et al. 2005) para las organizaciones pueden verse reflejadas en aspectos como la presencia de cambios significativos y el liderazgo sostenible (Carter et al. 2005). Así mismo, Leithwood et al. (2004) exploran algunas prácticas en el ámbito educativo tales como la capacidad constructiva o “capacity building”, el mantenimiento de entidades competitivas y el empoderamiento de otros para tomas decisiones significativas (Gráfica 6).

## CONCLUSIONES

El liderazgo como concepto ha sido definido por diferentes autores a lo largo de la historia. La mayor parte de las definiciones ha estado fundamentada en factores motivacionales y de comportamiento, así como en las características específicas del individuo.

No obstante, perspectivas recientes consideran al liderazgo como un concepto más amplio que incluye el contexto y las interacciones entre el equipo de trabajo, e incluso consideran la importancia de los factores relacionados con el desarrollo del individuo a lo largo de la infancia y la adolescencia. Esta forma de concebir el liderazgo involucra variables como la brecha tecnológica, la educación, las buenas prácticas organizaciones y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje a través de la constante interacción en contextos internacionales que permita lograr un desempeño de categoría mundial.

Teniendo en cuenta que los programas de liderazgo hacen parte del plan de desarrollo de muchas organizaciones y centros educativos, existen organizaciones que dan cuenta del impacto que estos

programas tienen en los jóvenes de la generación millennial. Una de ellas es la organización no gubernamental AIESEC.

El modelo de liderazgo de esta organización se basa en el autoconocimiento, en la capacidad de empoderamiento a miembros del equipo, en la búsqueda constante de soluciones y en la capacidad de ser un ciudadano del mundo, sorteando las barreras de la multiculturalidad por medio del uso de tecnología y de la capacidad para entablar relaciones estrechas de manera constante y nivel global. Adicionalmente, incentiva una conciencia social que le permite estar en constante búsqueda de generación de impacto positivo a través de experiencias dentro y fuera del aula de clase o de la organización.

Los líderes millennial, como se le denomina a la generación que se encuentra en el período comprendido entre 1980 y 2000, se caracterizan por romper los paradigmas organizacionales y superar las brechas que parecían estar presentes hace algunas décadas. Para ellos, la búsqueda constante de experiencias que les brinde el desarrollo personal y profesional forma parte de su vida diaria. El emprendimiento, la innovación y los programas de impacto social como voluntario o actividades que involucren impacto social hacen parte de sus ideales como jóvenes que constantemente están en búsqueda de nuevas experiencias y de satisfacer su ideal de conocimiento.

## Referencias bibliográficas

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Barrows, Jhon. (2017) Managing Yourself: Why a Gen-X CEO Hired a Millennial to Help Him Keep a Learning Mindset. *Harvard Business Review*.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational leadership after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22-36.
- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. A. (2003). *Desk study review of distributed leadership*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32, 693–710.
- Carter, L., Ulrich, D., & Goldsmith, M. (2005). *Best Practices in leadership development and organization change*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Capelli, Peter (2010) La decepción de la generación Y con el mercado laboral. *Universia Knowledge. MBA y Educacion Ejecutiva*.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage.
- Dawar, Niraj. (2016) Demographics: Labels Like “Millennial” and “Boomer” Are Obsolete. *Harvard Business Review*.

- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3–25) (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Day, D. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581–613
- Drucker, Peter (2013) *The discipline of innovation*. Harvard Business Review, 143-156.
- Elkins, T. and Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: a literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14, 587–606.
- Feishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Fiedler, F. E. (1963). *A contingency model of leadership effectiveness*. Durham, New Hampshire: University of New Hampshire.
- Giber, D., Carter, L., & Goldsmith, M. (Eds.). (1999). *Linkage, Inc.'s best practices in leadership development handbook*. Lexington, MA: Linkage Press.
- Goler, Lori. (2015). *Generational Issue: What Facebook Knows About Engaging Millennial Employees*. Harvard Business Review.
- Gottfried, A. E., Gottfried, A. W., Reichard, R. J., Guerin, D. W., Oliver, P. H., & Riggio, R. E. (2011). Motivational roots of leadership: A longitudinal study from childhood through adulthood. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 510–519.
- Guarrero C.A. (2004) *Toward a Theory of Leadership Development: A Grounded Theory Assessment of Existing Leadership Development Programs in Select Global Companies*, Dissertation AAT 3155318, Golden Gate University.
- Gutiérrez, P., M. (2015). *AIESEC en Colombia: sistematización de la experiencia del colectivo internacional de estudiantes universitarios más grande del mundo*. Trabajo de grado para optar al título de comunicadora social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47 (2), 271-306.
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495–509.
- Hiller, N., DeChurch, L., Murase, T., Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37, 1137–1177.
- Hotho, S., & Dowling, M. (2010). Revisiting leadership development: The participant perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 31, 609-629
- Kabtowitz, T. M. (2005). *Development and construct validation of a measure of soft skills performance*. Dissertation in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the School of Psychology. Atlanta: Georgia Institute of Technology.

- Knight, Rebecca (2014) *Generational Issues: Managing People from 5 Generations*. Harvard Business Review.
- Kuhn, Peter & Weinberger, Catherine. (2005). Leadership skills and wages. *Journal of Labor Economics*, 23 (3), 395-436.
- Lafarga Canales, L. B., Vargas Hernández, J. G., & Jorba Mata, A. (2013). Dirección estratégica de AIESEC como enfoque innovador aplicable a PYMES de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Gestión por competencias. Innovaciones de Negocios*, 10 (20), 159-174.
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S & Wahlstrom. (2004). *How leadership influences student learning*. University of Minnesota.
- Mahoney, J. T. (2005). The theoretical building blocks of organizational economics. En: Mahoney, J. T. (Ed.) *Economic foundations of strategy*, Thousand Oaks, CA: Sage, 299-304.
- Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). *Capital Humano. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 14(149), 21.
- Martínez, J y Herrera, M. (2015) *La organización como motor de innovación: El caso de AIESEC en Colombia*, Ingenium, vol. 16, n.º 32, pp. 57-70.
- Mumford, Michael (2010). *Leadership 101*. California State University. Springer Publishing Company.
- Muñoz G., R. (2009). *Proceso de reclutamiento y selección: Caso de estudio AIESEC*. Trabajo de grado para optar al título de economista. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia).
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 459–470.
- Murphy, S.E. & Riggio, R.E. (Eds.) (2003). *The future of leadership development*. Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum Associates.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Oliver, P. H., Gottfried, A. W., Guerin, D. W., Gottfried, A. E., Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2011). Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential: A longitudinal mediational analysis. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 535–544.
- Pounder, J.S. (2001) *New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship*, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 281-90.
- Reichard, R. J., Riggio, R. E., Guerin, D. W., Oliver, P. H., Gottfried, A. W., & Gottfried, A. E. (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 471–481.
- Riggio, R. E., & Mumford, M. D. (2011). Introduction to the special issue: Longitudinal studies of leadership development. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 453–456.
- Rugman, A. & A. V. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.

- Safferstone, M. J. (2005). Organizational leadership: Classic works and contemporary perspectives. *Choice*, 42, 959- 975.
- Sebastian, J. (2013) La Cooperación Universitaria Iberoamericana: entre la retórica y la incertidumbre. *Revista Iberoamericana de Educación* N° 61, p.p 45-58.
- Stodgill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*(25), 35-71.
- Tapscott, Don (1998): *Creciendo en un entorno digital. La Generación Internet*. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (Eds.) (2010). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## LIDERAZGO COMPARTIDO Y *START-UPS*: CONCEPTUALIZACIÓN E IMPACTO ORGANIZACIONAL

*Liliana Catherine Molano Dimian & Daniela Quintero Narváz /*  
**Director:** *Juan Javier Saavedra Mayorga*

### Resumen

El propósito de este artículo es presentar el enfoque del liderazgo compartido en las organizaciones de hoy, tomando como ejemplos las llamadas *Start-Up*. A partir de artículos científicos, informes y datos de sitios web académicos y organizacionales, se presentará la corriente del liderazgo compartido y se discutirá el impacto que tiene en el caso de las *Start-Up*. El objetivo es generar una discusión acerca del liderazgo compartido, sus implicaciones y las ventajas y desventajas que tiene en el desarrollo de estas organizaciones emergentes e innovadoras.

**Palabras clave:** *Liderazgo compartido, Start-Up, Trabajo en equipo, Estilos de liderazgo, Innovación.*

### Abstract

The purpose of this article is to present the shared leadership approach in current organizations, taking as an example the *Start-Ups*. Based on scientific articles, reports and information from academic and organizational websites, the approach of shared leadership will be presented and its implications and impact in the *Start-Ups* will be discussed. The aim is to generate a discussion about shared leadership, its implications, and its advantages and disadvantages in the development of these emerging and innovative organizations.

**Keywords:** *Shared leadership, Start-Ups, Team work, Leadership styles, Innovation.*

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas se ha puesto en evidencia la importancia cada vez mayor que tiene la flexibilidad organizacional en la supervivencia de las organizaciones: aquellas que no logran adaptarse a las necesidades del entorno, renovándose estratégicamente, van desapareciendo (Kwee, 2009). Paralelamente a este proceso de desaparición de organizaciones, y como resultado de los procesos de selección del ambiente, se produce asimismo el fenómeno inverso, a saber, el surgimiento de nuevas estructuras organizacionales y nuevos estilos de gestión (Baum & Shipilov, 2006). En este artículo nos centraremos en una de las formas organizacionales emergentes más importantes de la actualidad, las *Start-Up*.

Además de ser organizaciones nuevas, principalmente pequeñas, las *Start-Up* suelen caracterizarse por sus ideas innovadoras y por su estrecha relación con la tecnología, pero, sobre todo, se caracterizan por su estilo de liderazgo, el liderazgo compartido. Este tipo de liderazgo se distingue de los estilos de liderazgo tradicionales en que busca romper con los esquemas de autoridad, burocracia y jerarquía, poniendo en práctica un esquema descentralizado de toma de decisiones que fomenta el empoderamiento y la creatividad en la organización (Cuenca, 2015).

Una de las razones por las cuales las *Start-Up* suelen romper con los esquemas organizacionales tradicionales se encuentra en las características personales de sus fundadores. Por lo regular se trata de jóvenes emprendedores, educados en el ambiente de las tecnologías de la información y la comunicación, para quienes el trabajo en equipo es esencial y que por lo tanto tienen disposición para empoderar a sus colaboradores y para intentar comprender sus necesidades, sueños y motivaciones. Estos son algunos de los factores que han propiciado el auge de las *Start-Up* y del liderazgo compartido, y que explican el impacto que estas organizaciones y este estilo de gestión han tenido en la administración contemporánea.

Daft (2006) define el liderazgo como una relación entre el líder (o los líderes) y sus seguidores por medio de la cual se genera una influencia mutua y se generan cambios y resultados que reflejen los propósitos que ambas partes comparten. Es importante tener en cuenta que el liderazgo es una actividad que se da entre personas, sin que obligatoriamente se presente una figura de autoridad o la imposición de ideas ni la supresión de la voluntad de alguno de los seguidores. De ahí que los distintos estilos de liderazgo respondan a las variables del entorno predominante, y a la percepción y visión de los miembros y de la organización en la que se trabaja. Las necesidades de la sociedad en general y del desarrollo económico y cultural también influyen en el estilo de liderazgo predominante en la época.

El liderazgo como objeto de estudio se remonta al siglo XIX con la teoría del “Gran Hombre”, la cual plantea que se trata de una cualidad innata de ciertos individuos. Para esta teoría, los líderes nacen, no se hacen, pues existen tan solo pocas personas con las cualidades necesarias para dirigir y causar impacto en la historia (Maslanka, 2004). Posteriormente, y en particular a lo largo de las últimas décadas, se ha evidenciado una cierta proliferación de teorías sobre el liderazgo y se ha reconocido la influencia de otros factores, además del genético individual, en el surgimiento de las habilidades del liderazgo (Northouse, 2007).

En la actualidad, es claro que las figuras autoritarias de antaño, la imagen del líder único en las organizaciones ya no cumple adecuadamente su propósito. Es por esto que los líderes del siglo

XXI deben pasar de la estabilidad al manejo del cambio y de la crisis, pues vivimos en un mundo caracterizado por el caos, el azar y la incertidumbre (Daft, 2006). El estilo de liderazgo necesario para los nuevos tiempos pasó de ser “autoritario” a motivacional, de tal manera que ahora se habla, entre otros, de líderes transformacionales (Bass & Riggio, 2006) y carismáticos (Conger & Kanungo, 1998). El desarrollo de estos estilos llevó a los colaboradores y *stakeholders* a replantearse su rol en las organizaciones, de manera que la felicidad y la estabilidad emocional entraron a formar parte de los intereses de las organizaciones para con sus grupos de interés.

Como consecuencia, factores que antes no eran tenidos en cuenta a la hora hablar de desempeño y desarrollo organizacional empezaron a impactar directamente la actividad empresarial. La motivación, el desarrollo profesional, los intereses personales y el *boom* de las nuevas generaciones hacen del liderazgo una tarea más por definir. De esta manera, podemos afirmar que el liderazgo de la actualidad está más estrechamente relacionado que antes con la capacidad de manejar el cambio: cuanto más cambio haya, más liderazgo hará falta (Kotter, 1999).

Finalmente, llegamos a la actualidad, en la que nos encontramos en la transición de un liderazgo transformacional, en la que el peso de la toma de decisiones aún recae de manera importante en la figura del líder, hacia un liderazgo de tipo compartido, el cual, además de aportar efectividad y empoderamiento, está directamente relacionado con la descentralización y el trabajo en equipo (Suk Bong, Kihwan, & Seung-Wan, 2017).

El objetivo principal de este artículo de revisión es, por lo tanto, analizar el impacto del liderazgo compartido, sus diferentes efectos dentro de las organizaciones, y en qué medida representa un factor de éxito para las *Start-Up*.

El texto está compuesto por cinco partes. La primera parte contiene la introducción. En la segunda se presenta la metodología seguida en la revisión de la literatura. La tercera parte presenta los resultados de la revisión. En ella se presentan las definiciones y caracterización del liderazgo compartido, se ilustran los efectos de este tipo de liderazgo en el desempeño de las organizaciones y se analiza cómo el modelo de negocio de las *Start-Up* promueve el liderazgo compartido. La cuarta parte consiste en la discusión de los resultados, para lo cual se responden las siguientes preguntas: ¿qué desventajas supone el liderazgo compartido en términos de motivación de los empleados?, ¿por qué el liderazgo compartido no se desarrolla de igual forma en otro tipo de organizaciones diferentes de las *Start-Up*?, y ¿podrían las *Start-Up* ser las organizaciones del futuro? Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

## METODOLOGÍA

Para el presente artículo se realizó una revisión bibliográfica usando las bases de datos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Innovación de la Universidad del Rosario (CRAI), sitios web de organizaciones internacionales y artículos científicos con fecha de publicación del año 2002 en adelante, con el fin de utilizar la información más reciente. No obstante, se utilizaron igualmente textos publicados en fechas anteriores con el fin de clarificar y contextualizar los antecedentes del tema en discusión.

La búsqueda bibliográfica se orientó por tres conceptos: liderazgo compartido, *Start-Up* y liderazgo en *Start-Up*. El procedimiento seguido en la selección de la literatura fue el siguiente.

Dividimos la búsqueda bibliográfica en dos partes: liderazgo compartido y *Start-Up*. Utilizando el Sistema Integrado de Búsqueda de la Universidad del Rosario, se ingresó “Liderazgo Compartido”, obteniendo 116 artículos. Se encontró sin embargo que dichos artículos no profundizaban en el tema, por lo que se decidió realizar una segunda búsqueda con los términos “Shared Leadership”, con la cual se obtuvieron 20,445 artículos. Lo anterior puso en evidencia que los grandes estudios acerca del liderazgo compartido se encuentran en idioma inglés.

A continuación, se inició la búsqueda sobre las *Start-Up*, junto con su definición y funcionamiento, con el fin de evidenciar si existe relación entre el liderazgo compartido y este tipo de organización. En dicha búsqueda encontramos 882,386 artículos, entre los cuales se privilegiaron aquellos que hacían referencia al concepto general, pues se encontraron muchos artículos enfocados en ejemplos específicos de *Start-Up*, pero que no daban correcta cuenta de su funcionamiento.

Posteriormente, una vez seleccionados y definidos los textos a utilizar, se procedió a clasificarlos dentro de cinco categorías: clásicos, teóricos, panorámicos, con componente empírico y estudios de caso. Para nuestra investigación, los textos clásicos son aquellos que poseen una antigüedad mayor o igual 15 años. Adicionalmente, estos textos nos permitieron establecer un punto de partida para nuestra revisión. Los teóricos son aquellos textos que presentan una nueva teoría a partir de una investigación previa y un análisis crítico de la evidencia recogida. Estos textos nos permitieron analizar y documentar el avance y la aplicación del liderazgo compartido a las *Start-Up*. Luego estaban los textos panorámicos, los cuales aportan un diagnóstico y una perspectiva general del tema a tratar, bien sea desde la visión de una población o segmento específico, o de un determinado concepto. Los textos con componente empírico pretenden evidenciar y respaldar la hipótesis del autor a través de métodos cualitativos o cuantitativos, lo cual permite evaluar la pertinencia y precisión de las hipótesis. Por último, los estudios de caso, los cuales reflejan los resultados de una investigación realizada a determinada organización, individuo o población.

El resultado de dicha selección bibliográfica se muestra en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Trabajos seleccionados para la revisión

TEXTOS SELECCIONADOS			
AÑO	AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO	TIPO DE ARTÍCULO
2017	Ah-Jeong, Myoung-ik & Yong-Ju	Managing team diversity: effects of shared leadership and dynamic capability	Componente empírico
2017	Chenwei	Leadership in virtual teams: a multilevel perspective	Panorámico
2017	Fortune	Teaching a giant to think like a start-up.	Teórico
2017	Jha & Bhattacharyya	Development of a Firm Level Strategic Shared Leadership Scale.	Teórico
2017	Marlow, Lacerenza & Salas	Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda	Componente empírico
2017	Martins, Martins & Pereira	A Matter of Emotions and Trust: Impact of Shared leadership on organizational performance	Teórico
2017	Pardo	Europa necesita más Start-Ups para asegurar su futuro	Panorámico

2017	Ries	The Start-Up Way	Teórico
2017	Suk Bong, Kihwan & Seung-Wan	Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness	Componente empírico
2017	Zhou, Zhang & Shen	How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance: Evidence in China.	Estudio de caso
2016	Dent, Karahan, Pugsley & Sahin	The role of startups in structural transformation	Panorámico
2014	Feloni	Entrepreneur	Panorámico
2014	Hoch	Shared leadership, diversity, and information sharing in teams	Teórico
2014	Pearce, Wassenar & Manz	Is shared leadership the key to responsible leadership?	Teórico
2013	Bhattacharyya & Jha	Explicating strategic shared leadership process	Teórico
2013	Hoch & Dulebohn	Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation	Teórico
2010	Yukl	Leadership in organizations	Panorámico
2008	Pearce, Conger & Locke	Shared Leadership theory	Teórico
2006	Daft	La experiencia del liderazgo	Panorámico
2006	Printy & Marks	Shared leadership for teacher and student learning	Teórico
2005	Rodríguez	Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances	Teórico
2004	Maslanka	Evolution of Leadership Theories	Panorámico
2003	Pearce & Conger	Shared Leadership: reframing the hows and whys of leadership.	Teórico
2002	Lambert	A Framework for shared leadership	Panorámico
2000	Earle & Sakova	Business start-ups or disguised unemployment? Evidence on the character of self-employment from transition economies.	Componente empírico
1999	Kotter	La verdadera labor de un líder	Clásico
1998	Watson, Hogarth-Scott & Wilson	Small business start-ups: success factors and support implications	Clásico

Fuente: *Elaboración propia*

A partir de la revisión de la información obtenida de los textos anteriormente expuestos, y de otras fuentes de información, se realizará un análisis crítico con el fin de dar cumplimiento al objetivo planteado y responder las preguntas de discusión. Finalmente, se consolidarán y se concluirán los principales hallazgos y su aplicabilidad a la realidad empresarial actual.

### i. Definición y características del liderazgo compartido

El liderazgo compartido ha sido definido por distintos autores desde diferentes puntos de vista y áreas de la organización. Hoch & Dulebohn (2013) lo describen como la manera en la que los líderes ejercen habilidades de compromiso en la toma de decisiones e influyen y apoyan a los demás miembros, propagando el liderazgo en todo el equipo. El liderazgo compartido abarca líderes tanto “formales” como “informales” en el proceso de influencia a los colaboradores (Yukl, 2010).

Pearce & Conger (2003) lo definen como la influencia dinámica que fluye a lo largo del proceso de interacción entre los miembros de un grupo, la cual se dirige alternativamente a unos y a otros dependiendo de las necesidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es de aclarar, sin embargo, que en ocasiones la influencia entre pares puede no ser acertada, conduciendo a que el grupo se aleje, en vez de acercarse, a los objetivos propuestos (Pearce, Conger, & Locke, 2008).

Lambert (2002), por su parte, afirma que el liderazgo compartido tiene un aspecto formador, pues reconoce que todas las personas tienen el derecho, la responsabilidad y la habilidad de ser líderes. Asimismo, subraya la importancia de definir el estilo de liderazgo de una manera apropiada y que fomente la inclusión, pues de la manera como se definen los roles y las responsabilidades en el grupo dependerá la forma como las personas participen efectivamente en la toma de decisiones.

Por esta razón el liderazgo compartido es considerado también como un proceso que lleva a las personas de un grupo de la organización a “entender y aceptar lo que tiene que hacerse y cómo puede hacerse de manera efectiva, [y] facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr los objetivos” (Yukl, 2002, p. 7, citado en Suk Bong, Kihwan, & Seung-Wan, 2017, p. 380). Dentro de este proceso, encontramos algunos elementos que caracterizan el liderazgo compartido: “una ganancia mutua, un proceso de liderazgo colaborativo, un estilo de toma de decisiones participativo, un intercambio de conocimientos, una responsabilidad de resultados compartida y una buena relación líder-colaborador” (Suk Bong, Kihwan, & Seung-Wan, 2017, p. 380). Estas características han generado impactos positivos dentro de las organizaciones, pues conducen a mejoras en la toma de decisiones debido a la inclusión de las diferentes opiniones, propiciando a la vez un buen clima laboral.

Por otro lado, este estilo de liderazgo ayuda a disminuir la carga laboral de los altos directivos, quienes, como se sabe, suelen tener infinidad de tareas, lo que a su vez favorece a la organización. En los estilos tradicionales de liderazgo el número de decisiones a tomar por parte de los directivos era elevado, pues los colaboradores carecían del conocimiento necesario para encargarse de algunas tareas y ser empoderados. En este nuevo esquema, los directivos logran percibir la presencia del liderazgo compartido a la hora de tomar decisiones financieras o de presupuesto, ya que estas se realizan de manera conjunta con los colaboradores, dado el conocimiento y empoderamiento que este estilo les confiere (Jha & Bhattacharyya, 2017).

Finalmente, vemos que este liderazgo se puede dar, no solamente a nivel individual o grupal, sino también a escala organizacional. Es el caso de las alianzas, fusiones y adquisiciones de empresas. Aquí el liderazgo compartido puede presentarse de dos maneras: o bien “cuando una o más empresas se unen y crean un grupo y todas asumen el mismo rol directivo”, o “cuando una empresa adquiere otra, pero la dirección es conjunta y, por ende, no habría pérdida de independencia comercial” (OBS, 2016, p. 1).

## ii. Efectos del liderazgo compartido en el desempeño de las organizaciones

El bienestar de los empleados y el desempeño organizacional requieren de líderes y estrategias para lidiar con la incertidumbre, la complejidad y la competencia del sector, lo cual obliga a las organizaciones a romper el paradigma mental, confiar en sus empleados y fomentar el intercambio de conocimiento entre todos los miembros (Martins, Martins, & Pereira, 2017).

De esta manera, el liderazgo compartido genera beneficios adicionales en el desempeño de las organizaciones. Por una parte, Pearce, Wassenaar & Manz (2014) afirman que el liderazgo compartido logra un efecto positivo dentro del concepto de liderazgo responsable, el cual está orientado tanto al aspecto económico como a la sostenibilidad en un marco de responsabilidad corporativa. Adicionalmente, los autores hacen especial énfasis en que el liderazgo compartido, dentro del contexto responsable, consta de cuatro dimensiones que se complementan: aspectos directivos, transaccionales, transformacionales y de empoderamiento.

Por otra parte, Ah-Jeong, Myoung-ik & Yong-Ju (2017) demostraron, a través de un estudio estadístico realizado en Corea del Sur, la relación que existe entre el liderazgo compartido, la diversidad y efectividad del equipo, y la capacidad de dinamismo. Concluyeron la importancia de alinear los objetivos, tareas y reglas necesarias dentro del equipo, de modo que la diversidad de este no afectara negativamente las demás variables mediante el liderazgo compartido. Adicionalmente, encontraron que la fortaleza de la responsabilidad conjunta dentro la organización y dentro del equipo fomenta y facilita la toma de decisiones (no financieras) de manera conjunta y compartida (Bhattacharyya & Jha, 2013).

Otro efecto del liderazgo compartido en el desempeño organizacional se puede evidenciar desde la perspectiva formativa explicada anteriormente: la estrecha relación entre el aprendizaje y el liderazgo es la clave para lograr un liderazgo compartido formador (Lambert, 2002). De esta manera, se logra fomentar y empoderar el aprendizaje dentro de la organización, así como la capacitación continua y un conocimiento compartido. Además, los gerentes o managers no pueden ejercer influencia apropiadamente por sí solos: deben expandir su liderazgo hacia sus colaboradores, para poder facilitar la calidad del aprendizaje y el conocimiento a lo largo de la organización (Printy & Marks, 2006).

En términos de efectividad laboral, el liderazgo compartido tiene un efecto directo en el desarrollo conjunto de tareas, el desarrollo de habilidades mutuas, la interacción descentralizada entre los empleados y el apoyo y desarrollo emocional, tal como lo mencionan Martins, Martins & Pereira (2017, citando a Pearce & Sims, 2000). En ese sentido, otro efecto del liderazgo compartido en términos de efectividad laboral es el desempeño del trabajo en equipo. Como lo evidencia un estudio desarrollado por Zhou, Zhang, & Shen (2017), el liderazgo compartido posee un efecto positivo en los equipos, generando mejores respuestas ante contingencias y una mejor resolución de problemas.

Esto también se ve reflejado en los equipos que se desarrollan de manera virtual. En ellos, a pesar de que la virtualidad tiene un efecto complejo en el funcionamiento y comunicación entre los miembros (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017), también se evidencian los beneficios del liderazgo compartido. A este respecto, Chenwei (2017) afirma que el liderazgo compartido en equipos virtuales influencia positivamente a los miembros, previniendo los posibles conflictos que surgen en la asignación de tareas. No obstante, los líderes, en el caso de los equipos virtuales, deben tener

en cuenta los aspectos de ubicación de los equipos, de modo que puedan promover adecuadamente la efectividad de estos.

### **iii. Liderazgo compartido como factor de éxito en las Start-Up**

El concepto de *Start-Up* hace referencia a empresas nuevas o recién creadas, con un gran potencial de crecimiento, y que tienen como característica principal el componente tecnológico, su relación con el internet y las tecnologías de información. La capacidad y habilidad de mando se destaca en estas organizaciones, las cuales desarrollan productos o servicios innovadores totalmente enfocados en el servicio al cliente y en su satisfacción (Nunkyworld, 2015)

También vemos, según Núñez-Torrón (2016), que la *Start-Up* se sale de los modelos clásicos de empresa debido a su estilo de gestión, a sus componentes y a los valores en los que se sustenta. Para empezar, cuenta con un número pequeño de socios y no requiere una elevada inversión de capital. En segundo lugar, no tiene la misma estructura que una organización tradicional pues en ella no existen horarios fijos de trabajo y se trabaja por objetivos. Las personas que hacen parte de este tipo de organizaciones generalmente tienen una formación diversa y variada y buscan complementarse, unir sus diferentes conocimientos y habilidades para desarrollar el proyecto, a diferencia de otras organizaciones en las que la formación de los trabajadores está más circunscrita a aspectos tales como el sector, por ejemplo. Además, tienden a privilegiar ciertos valores, como la importancia de la comunicación, la no tolerancia hacia la mediocridad, la iniciativa y la energía.

De acuerdo con Destino Negocio (2015), estas empresas se caracterizan, en primer lugar, por ser innovadoras, pues generalmente siguen ideas que buscan facilitar y disminuir procesos. En segundo lugar, por la escalabilidad, pues es importante que produzcan un producto o servicio que se pueda ofrecer en grandes volúmenes para que la empresa pueda continuar, dado que si es un producto que sólo se puede ofrecer en determinadas circunstancias, no podría perdurar en el mercado. En tercer lugar, por el aprovechamiento de la tecnología para poder escalar y perdurar, pues nos encontramos en un contexto virtual y electrónico. Las *Start-Up* tienen claro que hay que hacer uso de estos recursos y, al mismo tiempo, tener la capacidad de hacerlos más eficientes. Por último, se desarrollan en la incertidumbre, pues al ser ideas innovadoras es difícil pronosticar su éxito y la reacción de los consumidores (Destino Negocio, 2015).

Adicionalmente, “una *Start-up* va de fracaso en fracaso. Todo lo que hace desde el primer día es llevar a cabo una serie de experimentos y, al igual que un laboratorio, casi todos ellos fracasan [...] Pero, lo que es más importante, los aceptan y aprenden de ellos para poder evolucionar” (Nunkyworld, 2015). Vemos entonces cómo el propósito y los objetivos de trabajar cambian, pues ya no es solo ir a la empresa a hacer dinero a como dé lugar, sin importar las condiciones de trabajo o la motivación para hacerlo, sino que se trabaja por gusto, motivado por el hecho de que se trata de un desafío personal. Al disfrutar de lo que se hace, las condiciones laborales cambian, generando un mejor desempeño dentro de las empresas, en este caso, de las *Start-Up*.

En este punto empezamos a ver cómo el liderazgo compartido y las *Start-Up* se relacionan, pues este tipo de liderazgo representa un factor de éxito en estas empresas, y estas a su vez, al tener otra visión, impulsan nuevos tipos de liderazgo. A este respecto, Feloni (2014) expone una serie de características propias de los CEOs de las *Start-Up* más exitosas actualmente:

1. Tienen una gran capacidad para seleccionar a su personal. Logran hacer que su sueño de empresa se convierta en el sueño de sus empleados.
2. No construyen solo una empresa, sino una cultura. Todos los empleados se sienten identificados y trabajan por objetivos comunes.
3. Escuchan y actúan. Escuchan y tienen en cuenta todas las opiniones de sus seguidores antes de tomar decisiones con efectos colectivos.
4. Son perseverantes. A pesar de que el panorama esté oscuro no se rinden, prestan atención a los detalles, tienen visión, se mantienen enfocados y prestan atención a los detalles.
5. Hablan claramente, no se enredan y tienen la capacidad de hacer entender a los demás sin olvidar.
6. Son abogados de los clientes y tienen gran capacidad para convencer.
7. Son competitivos y tienen la capacidad de adaptarse a los cambios, lo cual se ve reflejado en los productos y servicios innovadores que ofrecen.
8. Logran tomar decisiones de manera rápida, son valientes y generosos.

Estos elementos nos llevan al liderazgo compartido dentro de las *Start-Up* y hacen de estas un modelo a seguir, incluso para las grandes empresas. Además, de acuerdo con el estudio realizado por Dent, Karahan, Pugsley, & Sahin (2016), en Estados Unidos las *Start-Up* tienen gran influencia en la generación de empleo, y especialmente en su reubicación.

## DISCUSIÓN

A partir de la revisión de la literatura, se procederá a dar respuesta a las preguntas de discusión anteriormente planteadas.

### ***¿Qué desventajas supone el liderazgo compartido en términos de motivación de los empleados?***

Hemos visto que el liderazgo compartido supone muchos beneficios y efectos positivos para la organización. No obstante, su implantación en organizaciones que tradicionalmente se han orientado por otros estilos de liderazgo puede tener algunos efectos indeseados. En primer lugar, la motivación de los empleados puede verse afectada debido a que la libertad con que se cuenta para la toma de decisiones puede generar confusión entre los colaboradores. En ocasiones los colaboradores no están habituados a tener voz y voto en las organizaciones, a tomar las decisiones de manera colectiva, y es ahí donde surgen las inseguridades y en ocasiones el miedo a los efectos de la decisión. Puede producirse asimismo una cierta resistencia al cambio, lo cual puede generar inconvenientes y retrasos en términos de adaptación a este tipo de liderazgo, especialmente para aquellas personas que se han habituado a estilos de liderazgo más directivos y verticales.

En segundo lugar, es posible que se afecte la motivación de aquellas personas que no poseen habilidades de liderazgo ni habilidades fuertes de comunicación y socialización al sentirse intimidadas por aquellos miembros que sí poseen dichas habilidades y que tienden a sobresalir y a tomar parte activa en el esquema de liderazgo compartido. Este efecto adverso puede reforzarse aún más en las empresas multinacionales en las que el liderazgo compartido puede ser más difícil de

desarrollar en equipos que sean geográficamente diversos (Hoch, 2014) en los que las diferencias culturales produzcan desigualdades en el nivel de participación de los miembros.

### ***¿Por qué el liderazgo compartido no se desarrolla de igual forma en otro tipo de organizaciones diferentes de las Start-Up, como las multinacionales?***

Dada la complejidad de la estructura de las empresas grandes y, especialmente, de las multinacionales, la transición hacia este tipo de liderazgo puede llegar a resultar difícil y causar efectos contrarios a los esperados. Es de suponer que es más sencillo ejercer este tipo de liderazgo cuando se empieza desde cero, pues no es fácil cambiar las costumbres y hábitos (de ahí que sea un tipo de liderazgo que se ajusta a las *Start-Up*, organizaciones pequeñas, dinámicas y en constante transformación y evolución).

En el caso de las alianzas internacionales, hay más factores que entran en juego como la cultura. Un estudio realizado por Rodríguez (2005) acerca de los estilos de liderazgo de diferentes culturas, como la estadounidense y la mexicana (dadas las alianzas estratégicas entre estos dos países), muestra que efectivamente esta desempeña un papel muy importante en el desarrollo y en los resultados de dichas alianzas. Se encontró que, a pesar de sus similitudes, las culturas de los dos países difieren en muy diversos aspectos como la comunicación, pues los mexicanos tienen una mayor capacidad para confiar en otros y delegar, mientras que para los estadounidenses es más difícil y tienen una mayor tendencia a asociar el éxito con el individualismo (Rodríguez, 2005).

Lo que diferencia, principalmente a las *Start-Up* de las empresas grandes y multinacionales, son sus líderes. Las *Start-Up* están compuestas por jóvenes que creen en el trabajo en equipo y el liderazgo compartido, sentando estas dos características como base de sus organizaciones; mientras que las organizaciones de mayor tamaño y alcance multinacional pueden ya tener unas bases de liderazgo establecidas, lo que hace que la transición hacia este nuevo estilo sea más lenta, aunque no imposible.

### ***¿Podrían las Start-Up ser las organizaciones del futuro?***

Ciertamente, esta es una de las evidencias a las que nos conduce la revisión de la literatura. El liderazgo compartido aplicado a las *Start-Up* ha tenido tanto éxito, que incluso ahora se aconseja a las grandes empresas actuar o pensar al estilo de una *Start-Up*. Esto es algo que antes era impensable, pues inicialmente las grandes empresas eran consideradas como el modelo a seguir; no obstante, lo contrario se evidencia en el libro *The Start-Up Way*, de Eric Ries, un reconocido consultor y emprendedor estadounidense, quien afirma que enseñó a pequeñas empresas a adoptar las mejores prácticas de las más grandes y que ahora le enseña a las grandes a comportarse como las pequeñas (Ries, 2017).

Adicionalmente, vemos una fuerte tendencia de crecimiento de las *Start-Up* y muchos incentivos por parte de los gobiernos o instituciones de emprendimiento como el caso de la Comisión Europea y *Start-Up Europe*, que promovieron, entre otros, la *Start Up Week*, un evento de emprendimiento que busca fortalecer el mundo de las *Start-Up* creando relaciones entre emprendedores, inversores, empresas y entidades y presentando a su vez herramientas y recursos que son puestos a su disposición con el fin de emprender (Pardo, 2017). Incluso el gobierno francés está impulsando la *Star-Up Nation* (Reuters, 2018), una política de Estado que busca orientar las políticas públicas a la promoción de este tipo de organizaciones, lo cual muestra la importancia central que tienen las *Star-Up* en la creación empleo, el desarrollo tecnológico y el crecimiento económico en el mundo.

## CONCLUSIONES

Como se ha evidenciado a lo largo del artículo, los cambios en el entorno y en las demandas del mercado, las transformaciones sociales, culturales y económicas, entre otras, han propiciado un cambio en la forma de actuar por parte de las empresas y, por ende, un cambio en la manera de dirigir las y liderarlas. Por esta razón el tipo de gestión y de liderazgo ha dejado de ser autocrático y unipersonal para ser compartido. El objetivo de las empresas ya no es solo hacer dinero, sino incluir muchos más aspectos en su operación y desarrollo.

La principal conclusión de este artículo es la relación que existe entre el liderazgo compartido y la flexibilidad organizacional. A través de la revisión de la literatura pudimos evidenciar que este estilo de liderazgo promueve el desarrollo de ideas, fomenta la creatividad y por ende mejora la resolución de problemas. Debido a que no establece una sola figura de líder, se adapta a las necesidades del entorno y de la organización; además, genera mayor empoderamiento de los colaboradores y miembros del equipo. De esta manera, las personas logran hacer parte de la organización y sentir la misión y visión como objetivos y metas propias, lo cual genera mayor bienestar, motivación y, en consecuencia, un mejor desempeño laboral.

El liderazgo compartido, como se pudo analizar, también facilita los procesos de toma de decisiones ante circunstancias imprevistas, dado que promueve un flujo de información y conocimiento continuo entre todos los miembros de la organización, mejorando la capacidad de reacción. Es importante recalcar que la rapidez con la que viaja la información depende mucho del tamaño de la organización. Para el caso de las *Start-Up*, al ser empresas pequeñas y establecer relaciones internas de tipo informal, es mucho más fácil y rápido promover una cultura en la que la comunicación no sea un problema.

Para el caso de empresas de talla mayor, es cierto que puede llegar a ser más complicado adaptar y promover estos nuevos estilos de liderazgo, principalmente debido a paradigmas, estereotipos y esquemas mentales ya existentes. Pero no es una tarea imposible. Para alcanzar la perdurabilidad, son las empresas las que se deben adaptar al entorno, a las nuevas generaciones y a las exigencias de los clientes. Todo esto puede ser alcanzado a través del liderazgo compartido, eventualmente en combinación con otros estilos de liderazgo, los cuales lograrán flexibilizar la organización y fomentar la innovación dentro la misma.

Para terminar, es importante reconocer el papel que desempeñan los jóvenes emprendedores en el desarrollo y aplicación del liderazgo compartido, pues fue su motivación y visión las que lograron imponer este estilo en el mundo empresarial de hoy, iniciando con las *Start-Up*. También hay que tener en cuenta que los factores de motivación de los emprendedores se han visto afectados a través del tiempo, lo cual contribuyó a la aparición de esta nueva forma de gestión: de factores tipo *push*, como el desempleo, la frustración y la necesidad, se pasó a factores tipo *pull*, relacionados con la independencia, la felicidad y la creatividad (Watson, Hogarth-Scott, & Wilson, 1998).

Lo anterior nos lleva, finalmente, a nuestra última conclusión: el liderazgo compartido fomenta la reubicación de puestos de trabajo, haciendo que las personas que se sienten inconformes busquen un tipo de trabajo en el que el liderazgo compartido haga parte de la organización. Es ahí donde empiezan a surgir los emprendedores y los equipos de trabajo de las *Start-Up*, las cuales son llamados por unos como “autoempleos” y por otros considerados como “un empresario exitoso

explorando nuevas oportunidades e inventando nuevos productos, procesos de producción o métodos de distribución” (Earle & Sakova, 2000). Éste, a su vez, puede ser el tipo de emprendedor que genera más empleos o que trabaja de manera independiente para servirles a los demás. Estas nuevas realidades deben conducir al campo de la administración a replantear las bases tradicionales de la organización y la dirección, y orientarlas hacia un mundo emprendedor y cambiante, pues el mundo, a medida que cambia, necesita cada vez más emprendimiento y liderazgo.

## Referencias bibliográficas

- Ah-Jeong, H., Myoung-ik, N., & Yong-Ju, K. (2017). Managing team diversity: effects of shared leadership and dynamic capability. *Multidisciplinary Academic Conference*, 163-168.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baum, J. A. C., & Shipilov, A. W. (2006). Ecological approaches to organizations. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 55-110). London: Sage.
- Bhattacharyya, S. S., & Jha, S. (2013). Explicating strategic shared leadership process. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 57-71.
- Chenwei, L. (2017). Leadership in virtual teams: a multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 648-659.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage.
- Cuenca, A. S. (2015). *Liderazgo de equipos en entornos visuales*. Valencia: Universitat Politecnica de Valencia.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Santa Fe: Cengage Learning Editores S.A.
- Dent, R. C., Karahan, F., Pugsley, B., & Sahin, A. (2016). The role of startups in structural transformation. *American Economic Review*, 219-223.
- Destino Negocio. (2015). *Negocio por Internet*. Obtenido de <http://destinonegocio.com/negocio-por-internet/guia-definitiva-para-entender-que-significa-startup/>
- Earle, J. S., & Sakova, Z. (2000). Business start-ups or disguised unemployment? Evidence on the character of self-employment from transition economies. *Labour Economics*, 575-601.
- Feloni, R. (2014). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/266820>
- Fortune. (2017). Teaching a giant to think like a start-up. En E. Ries, *The startup way* (págs. 92-102). Currency.
- Hoch, J. E. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 114-125.

- Jha, S., & Bhattacharyya, S. (Enero de 2017). Development of a Firm Level Strategic Shared Leadership Scale. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52(3), 499-514.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Kwee, Z. (2009). *Investigating three key principles of sustained strategic renewal: A longitudinal study of long-lived firms*. Doctoral Thesis, Erasmus University Rotterdam.
- Lambert, L. (2002). A Framework for shared leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 37-40.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and. *Human Resource Management Review*, 575-589.
- Martins, A., Martins, I., & Pereira, O. (2017). A Matter of Emotions and Trust: Impact of Shared leadership on. *European Conference on Intellectual Capital*, 207-212.
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of Leadership Theories*. Obtenido de Master Theses: <https://scholarworks.gvsu.edu/theses/655>
- Northouse, P. (2007). *Leadership. Theory and practice*. London: Sage.
- Núñez-Torrón, A. (6 de agosto de 2016). *TicBeat*. Obtenido de ¿Qué es una startup?: <http://www.ticbeat.com/tecnologias/que-es-una-startup/>
- Nunkyworld. (4 de Septiembre de 2015). *Nunky World*. Obtenido de Características que definen a las Start-Ups y que no deberías olvidar: <http://www.nunkyworld.com/5-caracteristicas-que-definen-a-las-startups-y-que-no-deberias-olvidar/>
- OBS Business School. (9 de Marzo de 2016). *OBS Business School*. Recuperado el Noviembre de 2017, de Project Management: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/liderazgo-compartido-en-que-consiste-y-cuales-son-sus-ventajas>
- Pardo, L. (2017). *Europa necesita más startups para asegurar su futuro*. Obtenido de <http://www.luispardocespedes.com/2017/02/14/europa-necesita-startups-asegurar-futuro/>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: reframing the hows and whys of leadership*. Claremont: Sage Publications Inc.
- Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared Leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 622-628.
- Pearce, C. L., Wassenar, C. L., & Manz, C. C. (2014). Is shared leadership the key to responsible leadership? *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 275-288.
- Printy, S. M., & Marks, H. M. (2006). Shared leadership for teacher and student learning. *Theory into Practice*, 45(2), 125-132.
- Reuters. (2018). French business creation surges as Macron promises 'start-up nation'. *Reuters*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-france-business/french-business-creation-surges-as-macron-promises-start-up-nation-idUSKBN1F51M0>
- Ries, E. (2017). *The Start-Up Way*. New York: Random House.

- Rodríguez, C. M. (2005). Emergence of a third culture: shared leadership in international strategic alliances. *International Marketing Review*, 22(1), 67-95.
- Suk Bong, C., Kihwan, K., & Seung-Wan, K. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 45(3), 377-386.
- Watson, K., Hogarth-Scott, S., & Wilson, N. (1998). Small business start-ups: success factors and support implications. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 217-238.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed. ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhou, W., Zhang, Y., & Shen, Y. (2017). How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance: Evidence in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 426-445.

*Julián Martínez Portela / Director: Clara Inés Pardo Martínez*

## Resumen

En este documento se analizarán supuestos relacionados con las exigencias, competencias, capacidades o aptitudes que debe tener el administrador para generar un impacto positivo en el entorno a partir de dos ejercicios: el análisis de los rasgos que debe tener a partir de algunos de los autores más representativos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de entre las décadas de los 50's, 60's, y 70's. Y mediante el análisis de las asignaturas obligatorias de los currículos de programas de maestría en administración (MBA's) de las universidades más representativas en estudios administrativos. Con la finalidad de establecer cuáles deben ser las competencias que debe tener un administrador en materia de legalidad, ética y economía y de determinar cómo se está tratando el tema de la RSE en el ámbito académico. De entre las características encontradas se distinguen: la alta formación moral, un conocimiento vasto de leyes, normas y regulaciones, herramientas económicas para la toma de decisiones, entre otras. Así mismo, de las 28 universidades se encontró un número muy bajo de asignaturas enfocadas en aspectos puramente éticos y legales, por lo cual se propone que es necesario fortalecer los currículos en materia de ética y legalidad.

**Palabras clave:** Educación, globalización, responsabilidad social empresarial, recopilación, perfil, gerencia, administración, herramientas.

## Abstract

In this document there's analyzed assumptions related to the demands, competences, abilities or aptitudes that the administrator must have in order to create a positive impact in the environment, starting from: the analysis of the features of some of the most representative authors of Corporate Social Responsibility (CSR) from the 50's, 60's, and 70's related to related to the ideal characteristics of the businessman. And through the analysis of the compulsory subjects of the

master's programs in administration (MBA) of the most representative universities in administrative studies. In order to establish competences that has to do with an administrator in terms of legality, ethics and economics, and how to determine the issue of CSR in the academic field. Among the most distinguished characteristics founded are: high moral training, broad knowledge of laws, economic tools for decision making, among others. Likewise of the 28 universities, it was achieved that there's a low number of subjects focused on purely ethical and legal aspects, for which it is proposed that it is necessary to strengthen the curriculum in matters of ethics and legality.

**Keywords:** Education, globalization, corporate social responsibility, compilation, profile, management, administration, tools.

## INTRODUCCIÓN

La primera era de la globalización fue una época que generó un cambio importante en la historia del comercio internacional, época que dio lugar a la dinámica de interacción entre las economías de casi todos los países del mundo (Curiel y Rodríguez, 1981); el surgimiento de la expansión de rutas marítimas, la revolución industrial, el desarrollo de maquinaria y la evolución de los canales para la realización de transacciones que involucraran la importación y exportación (tanto de bienes como de servicios), fueron dando lugar al modelo económico con mayor prevalencia de la actualidad, conocido como el modelo de apertura o de liberalización económica (Ferrer, 1999; World Trade Organization, 2014; Huerta, 2000).

La globalización, como afirma Galindo (2007): “se entiende como un proceso o conjunto de procesos (...) se concibe como un fenómeno activo y organizado espacialmente en el tiempo, de larga duración” (p.159). Y como fenómeno activo, cuenta con un conjunto de agentes fundamentales que interactúan entre sí, para su desarrollo y mantenimiento en el tiempo. La sociedad moderna establecida como una sociedad compuesta por organizaciones (Mollo, 2008), se ha visto en la obligación de utilizar sus factores y variables de manera que le permitan acomodarse a las exigencias de las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales que hacen mella.

Y como agentes esenciales de los cambios sociales, debido a la interacción de organizaciones en la globalización, se encuentran las empresas: pequeños entes multipolares esparcidos por todo el mundo que sirven como canales de propiedad repartida entre accionistas principales, accionistas pequeños y grupos de interés (Galindo, 2007; Jáuregui, 2016). Los administradores son los líderes encargados de acomodar los factores y las variables de las organizaciones para que se puedan adaptar al cambio constante que trae consigo la globalización (Mollo, 2008); la gestión de recursos escasos se convierte en una labor de vital importancia para generar aportes valiosos a la sociedad.

La responsabilidad del administrador tiene tal relevancia, que incluso debe ser capaz de garantizar la capacidad de las generaciones futuras de poder satisfacer sus necesidades, mediante el daño mínimo del entorno y mediante el uso responsable de los recursos escasos (WTO, 2007; Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, 2016). Sin embargo, ¿Cómo debe ser el perfil del administrador para utilizar de manera adecuada los recursos escasos con el fin de mitigar los daños ambientales y sociales que ha traído consigo la actividad industrial y la globalización?

Este artículo se encuentra dividido en cuatro (5) secciones. La primera sección (introducción) da un abrebocas a lo que es la globalización y a la pregunta problema a desarrollar. La segunda (metodología) brindará un marco de referencia que explicará el cómo y el por qué se seleccionaron los artículos relacionados con la RSE para el desarrollo de este texto. La tercera sección (resultados) se encuentra dividida en tres: en primer lugar, se hace un resumen de globalización que sirve para entender la realidad económica moderna y el surgimiento de la RSE, después se presentan las teorías e influencias de mayor relevancia de la RSE desde los años 50's y 70's (y que sirvan para el aporte de la construcción del perfil) con el fin de identificar las características más relevantes que debe tener un administrador para implementar la RSE en sus actividades, y en la tercera parte se pretende hacer una revisión del pensum de las universidades más relevantes del mundo para reconocer la forma por medio de la cual las instituciones le están brindando las herramientas necesarias a los administradores para que sus actividades tengan un impacto social positivo en materia de la RSE. En la cuarta sección (discusión) se va a hacer un resumen de las mejores prácticas con el fin de construir el perfil ideal en materia de la RSE. Y finalmente, la quinta sección será de conclusiones.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este ensayo, se tuvo en cuenta las características que debe tener el administrador y que han sido propuestas por los autores más relevantes en la literatura de la RSE, de los años 50's, 60's y 70's. Se escogió este periodo temporal porque en él surgen la gran mayoría de corrientes que hasta el día de hoy se consideran como núcleos centrales para la RSE. Durante estas décadas empieza la construcción de las definiciones centrales del área en cuestión, y de las cuales nacen las corrientes modernas a partir del fenómeno de la globalización y de la apertura económica, que se diferencian en que se aplican a sectores específicos (Carroll, 2008; Dueñas, 2015; Godfrey y Mahoney, 2014; Clayton, Evans, Haden y Novicevic, 2013; Farcane y Bureana, 2015).

En los años 50's surgen las primeras nociones de la RSE (conceptos simples y centrales), en los 60's se empieza a expandir el término en el medio académico y empresarial, en los 70's la RSE alcanza su máximo esplendor en cuanto a la proliferación de las teorías y contenidos propuestos por los autores y finalmente en los 80's se añaden pocas definiciones novedosas y el conocimiento se estabiliza en su esfera más madura (Carroll, 2008; Dueñas, 2015; Farcane y Bureana, 2015).

Una vez delimitadas las décadas, se tomaron fuentes secundarias que facilitaron la identificación de los autores más relevantes de entre las décadas seleccionadas y que se encontraran entre 3 y 4 de las fuentes de recopilación estudiadas (tales como Evans, Clayton, Carroll y Novicevic); posteriormente, se analizaron las obras más relevantes de los autores y, en dónde se pudieran identificar de entre los distintos enfoques teóricos de la RSE, textos en donde se argumentaran mediante ejemplos de la vida real, o mediante enfoques teóricos administrativos, las buenas prácticas del empresario desde una perspectiva similar a la de Bowen (1953), el cual las define como las obligaciones que tienen los empresarios de perseguir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y los valores de la organización y de la sociedad.

Para el análisis de los currículos de cada una de las universidades, se seleccionaron aquellas que ocuparan los primeros lugares tanto en el QS Global 250 Business Schools Report (2017) como en

el Global MBA Ranking desarrollado por el Financial Times (2017) en donde se delimitan las universidades que poseen un mayor nivel en material de investigación, facilidad de empleo, cumplimiento de objetivos, valor social y beneficio para el individuo y para la economía global. Una vez se hizo una lista de las mejores universidades que se encontraran en ambos rankings, se seleccionaron aquellas que tuvieran un núcleo central mínimo de 4 asignaturas obligatorias de las cuales, mediante la información brindada por las universidades, se pudieran delimitar en el cumplimiento de alguna de las 3 categorías (ético, legal, económico o mixto), que expone Carroll y Schwartz (2003), en el modelo de The Three-Domain Model.

Las 3 categorías de análisis las definen Carroll y Schwartz (2003) como: lo ético, son aquellas actividades que tratan las responsabilidades traducidas en expectativas de la población general (o stakeholders) con el fin de cuidar y proteger los imperativos éticos a partir de 3 estándares: el convencional, el consecuencial y el deontológico.

Lo convencional hace alusión a aquellos estándares o normas que han sido aceptados por la sociedad como necesarios para el correcto funcionamiento de los negocios. Lo consecuencial a los efectos que traen consigo las acciones, qué tan egoístas o utilitaristas son (siendo el utilitarismo el bien social general, desde esta perspectiva de la RSE). Y lo deontológico como el desarrollo de las actividades que reflejan la consideración del deber ser y de las obligaciones del individuo, enfocándose en los valores de derechos morales y justicia.

Lo legal, se relaciona con la capacidad de cubrir las expectativas que exige y espera la sociedad con respecto a los principios legales como jurisdicciones federales, estatales y locales. Y también posee tres estándares: cumplimiento, evitación de litigios civiles y anticipación de la ley.

El cumplimiento se refiere a qué tan comprometida se encuentra una entidad o un individuo con respecto a la ley (si no lo está, si lo está pero a medias o completamente). Evitación de los litigios legales se refiere al desarrollo de todo tipo de actividades motivadas por el deseo de evitar problemas civiles/legales por algún tipo de conducta negligente. Y por último, la anticipación de la ley como la capacidad de adaptar a la organización a los cambios legislativos del entorno.

Finalmente, lo económico como la capacidad de desarrollar aquellas actividades que tienen la intención de tener un impacto económico positivo directo (como lo es por ejemplo, la capacidad de estimular el aumento de ventas) o indirecto (como aumentar la moral de los trabajadores o mejorar la imagen de la organización) en la corporación. Esta categoría tiene 2 criterios: la capacidad de maximizar utilidades para la organización y la maximización del valor de las acciones.

A cada asignatura se le asignó el valor de 1 para la categoría correspondiente, por ejemplo, si una asignatura tenía un enfoque totalmente económico, se le otorgaba el valor de 1. En el caso de las asignaturas que se encontraban en dos o más categorías (por ejemplo ético-legal), se dividía 1 sobre el número de categorías. Posteriormente, se sumaban los resultados de las asignaturas (por categoría) y se dividía el número obtenido por categoría por el total de las asignaturas de cada pensum, con el fin de generar un ponderado que representara el enfoque. Las universidades escogidas fueron: Harvard Business School, The Wharton School, Stanford Graduate School of Business, MIT Sloan School of Management, Kellogg School of Management, Chicago Booth School of Business, Columbia Business School, UC Berkeley-Haas School of Business, en Norte America. INSEAD, Cambridge Judge Business School, London Business School, IE Business School, IESE Business School, Oxford Saïd, HEC Paris, en Europa. CEIBS, Nanyang Business School, NUS Business

School, IIM Ahmedabad, Melbourne Business School, University of Hong Kong, en Asia – pacífico. Pontificia Universidad Católica de Chile, INCAE Business School, EGADE Business School, Campus Monterrey, Universidad Adolfo Ibáñez, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), en Latinoamérica y University of Cape Town, Medio Este y África (QS Quacquarelli Symonds, 2017; FT, 2017). Toda la información fue recopilada de las páginas web de las universidades.

Se utilizó como base de datos el Repositorio Institucional E-docUR, ResearchGate y el Sistema Integrado de Búsqueda de la Universidad del Rosario para la obtención de los documentos necesarios para el desarrollo de este documento. Para el criterio de búsqueda, se utilizaron palabras claves que facilitarían la obtención de textos que estuvieran enfocados al objetivo a desarrollar, tales como: RSE, Responsabilidad Social Empresarial, historia, evolución, CSR, Corporate Social Responsibility, capitalismo, capitalism, cooperación, coevolución, cooperation, emprendimiento, emprendedores, gerencia, organizaciones, entrepreneurship, managing y organizations.

Con respecto al manejo de fuentes, se buscaron las fuentes necesarias para este artículo de revisión que aunque muchas no son las más recientes, son consideradas como las más relevantes para la formación conceptual de lo que hoy en día es la RSE. Se tomaron fuentes de información primarias (originales) tales como libros, artículos de revistas y artículos científicos. Y fuentes secundarias especializadas en el tema de la RSE y de investigación con el fin de crear un marco de referencia para encontrar los autores más destacados de las décadas a estudiar y por último, se tomaron algunas fuentes terciarias provenientes de organizaciones e instituciones especializadas en los temas de globalización (ej. World Trade Organization). Todas las referencias anteriores fueron seleccionadas de las bases de datos bajo los parámetros de: textos completos en línea y publicaciones académicas arbitradas.

## RESULTADOS

### Globalización

Aunque los primeros indicios de la globalización se incubaron en Europa durante el S.XIX mediante la propagación de las relaciones de libre comercio por parte de Francia, España, Gran Bretaña, y otros países (Ferrer, 1999; O'Rourke y Williamson, 2006), el auge de estas interacciones comerciales se vio afectado por las tensiones de la primera guerra mundial. Después, en el periodo de entreguerras, la participación de los Estados en la economía fue mayor debido a la necesidad de reconstruir la estabilidad nacional de algunos países europeos; las relaciones diplomáticas comerciales se vieron afectadas por la falta de confianza entre naciones y por la incertidumbre del panorama internacional, surgieron algunos movimientos proteccionistas y se dieron situaciones de autarquía en algunos sectores productivos (WTO, 2007; WTO, 2014).

En los años 20 del S.XX, los países involucrados en la guerra intentaron recuperarse, pero en los años 30 la gran depresión redujo el estímulo de progreso en algunas naciones. Posteriormente la inseguridad económica fue el detonante que quebrantó la estabilidad colectiva, trajo consigo el desequilibrio político y desembocó en el estallido de la segunda guerra mundial (WTO, 2014). El periodo de entreguerras se define como un proceso desglobalizador debido a los factores anteriormente nombrados (O'Rourke y Williamson, 2006).

Después de la segunda guerra mundial surge el comienzo del apogeo de la globalización. Los Aliados (potencias occidentales victoriosas – China, Francia, La Unión Soviética, el Reino Unido y los Estados Unidos), impusieron cierto tipo de condiciones a Las Potencias del Eje para que cedieran poder territorial y para que remendaran los daños materiales generados por la guerra. Uno de los principales elementos diferenciadores de esta nueva era sería el surgimiento de las instituciones multilaterales (como las Naciones Unidas) y colectivos económicos denominadas como Bretton Woods por su composición a partir del tratado (WTO, 2014), tales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) entre otros.

A partir de 1944 surge la necesidad de adaptarse a la cohesión de mercados nacionales, globales e internacionales; la aceleración de procesos y el desarrollo vertiginoso de la tecnología y de canales de comunicación acelerarían la conversión de consumidores en una gran masa homogénea para las empresas (Mollo, 2008). Según Mollo (2008), Bueno (1996) afirma que, debido a los factores anteriormente nombrados, la responsabilidad del administrador se transforma y deja de ser netamente económica y financiera, para convertirse en una labor que también debe: “minimizar los aspectos negativos que la globalización ha traído consigo para algunos sectores y/o aspectos sociales” (p. 9).

Fue durante los años de la postguerra y a partir de todo el movimiento de la globalización (Clayton et al., 2013), en donde se ubica el nacimiento del término RSE (Responsabilidad Social Empresarial), entre los años 1950 y 1960. Aunque existen antecedentes del término en el S.XIX (ej. ley antimonopolio Sherman), y en el S.XX (los cuales se remontan a los años 38 y 40 de la época términos desarrollados por Dempsey, y Kreps), el origen de la RSE en la gestión administrativa es la obra de Bowen “Social Responsibilities for Bussinesman” de 1953. Mediante la cual, se hace una recopilación del pensamiento de la época para establecer la influencia que tienen las actividades industriales en la vida de los individuos involucrados en la sociedad (Dueñas, 2015; Cardona, Duque y Rendón, 2013).

### **Teorías de la RSE relacionadas con las aptitudes del administrador (años 50's, 60's y 70's)**

Godfrey y Mahoney (2014) señalan que Barnards (uno de los pioneros en la RSE) va a ser un punto de quiebre en la teoría de la administración de negocios ya que posee una visión única de la moral y de la responsabilidad de los gerentes ante la sociedad. Argumenta que el fallo moral en las organizaciones fue una de las principales causantes de la crisis financiera del S.XX. Sugiere que las actividades organizacionales sean un reflejo de la naturaleza misma de la organización. Así mismo, dos temas relevantes serán necesarios para la creación de valor: las características de la organización *per se* (componentes, entorno, sistemas, procesos etc.) y los valores imperativos que guiarán el desarrollo de las actividades ejecutivas. Los gerentes deben ser actores morales que permitan la máxima efectividad de la organización mediante dignidad, justicia y cortesía, sin dejar de lado los valores técnicos que requiere el manejo de operaciones. El beneficio empresarial y social debe ser visto como un beneficio que se va a ir generando a largo plazo (Godfrey y Mahoney, 2014).

Kreps será importante en la medida en que estableció que las grandes empresas deben rendir cuentas con base en los resultados de su *performance* social – consecuencias sociales de las actividades del negocio (Cosenza, Macarulla y Pinel, 2015). Kreps da inicio a lo que hoy en día se conoce como auditoría social (evaluación de los efectos de la actividad industrial en el entorno) y

se propone establecer responsabilidad moral mediante la evaluación de los efectos sociales (generados por las empresas) por medio de herramientas contables (desarrollo del test ácido en los entornos laborales, hojas de pagos, análisis de costos, máximo nivel de empleo, pagos oportunos, entre otros) con el fin de proteger los objetos humanos, sociales y medioambientales a partir de la actividad económica (Cosenza et al., 2015; Kreps, 1962).

En 1953, aparece Bowen con su obra *Social Responsibilities for the Businessman*, por medio de la cual, surge el término RSE (Dueñas, 2015). En su obra, Bowen estableció que es menester que los gerentes sientan la obligación de seguir las leyes, las normas y los parámetros necesarios y deseables en relación con los valores y objetivos de la sociedad (Irima, Stanciu y Toma, 2011) Los gerentes deben reconocer y dirigir sus acciones no solo hacia la creación de beneficios para su organización, también deben ser dirigidas hacia un efecto positivo para todas las partes involucradas en las actividades organizacionales (Clayton et al., 2013; Bowen, 2013).

Selznick re afirma la postura de Bowen en 1957 y establece que las empresas (instituciones que se diferencian de las organizaciones en cuanto a una infusión de valores) deben adaptarse a las fuerzas de la sociedad, pero no deben permitir que sus decisiones relativas se vean muy afectadas por factores externos, puesto que las instituciones son un instrumento social para desarrollar un trabajo específico. Por otro lado, Selznick crea el concepto de *líder institucional*, el cual promueve y protege los valores de la institución mediante la construcción, el manejo y reproceso de materiales para solidificar los valores y plantea el concepto de *cultura organizacional*; el líder debe tener una mente enfocada en: ventas, investigación o producción y en lo posible, su staff de trabajo debe estar sincronizado con alguno de esos enfoques (Cosenza et al., 2015; Guzmán, 2011; Selznick, 1957).

Posteriormente, Heald (1957) aportará al análisis de la relación organización – sociedad a parte de lo nombrado anteriormente: la necesidad de que la normatividad empresarial no se vea interferida por la normatividad pública (mediante la legitimidad de la empresa), que la normatividad empresarial no afecte negativamente a la sociedad, y la necesidad de humanizar a las compañías mediante mejoras en la atención hacia el empleado por parte de las áreas gerenciales en cuanto a: atender las condiciones necesarias de seguridad, salubridad en las áreas productivas, cobertura de costo de accidentes, pensión e incluso a cubrir el riesgo de sucumbir en las actividades (Clayton et al., 2013).

Keith Davis en su obra de los años 60's *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, establece que todas las decisiones que toma la empresa son para obtener intereses económicos o técnicos, y aunque la RSE se percibe muchas veces como *niebla* (utopía) debido a las dos perspectivas que se manejan (responsabilidad con la empresa o responsabilidad con la comunidad) esta se puede desarrollar mediante procesos complejos de razonamiento, como lo es la obtención de altos beneficios a largo plazo por las actividades condicionada por los valores (que no deben ser medidos en ningún tipo de orden monetario) del hombre de negocios. El valor central para la perspectiva de Davis va a ser la responsabilidad (la cual va a estar ligada al poder de efecto social) que tiene el administrador de cubrir las necesidades económicas y sociales involucradas con su actividad (Davis, 1960; Clayton et al., 2013; Madrakhimova, 2013).

McGuire (1960) establece que los administradores y las empresas no son entes o instituciones apartadas del resto de instituciones sociales. Los administradores han adquirido un puesto

importante en la sociedad en la medida de que han permitido el crecimiento económico de las sociedades; deben tener la capacidad de aceptar los lineamientos gubernamentales sin que el negocio pierda su rumbo, deben permitir el crecimiento cultural, una alta educación en valores y no solo aspirar a obtener bienes materiales, deben procurar por un bien mayor. Deben hacer uso de indicadores económicos y no económicos para medir la eficiencia y el beneficio que genera sus actividades. Y deben lograr que las organizaciones estén interesadas en la política, en la educación y en la felicidad de sus empleados (McGuire, 1960; Farcane y Bureana, 2015).

En 1963 aparece el término *stakeholder* acuñado en investigaciones presentadas por el Instituto de Investigación de Stanford (Dueñas, 2015). Cyert y March en su obra *A Behavioral Theory of the Firm*, establecerán que la toma de decisiones por parte de la gerencia debe estar enfocado en prever el comportamiento de los precios en el mercado (pronóstico de comportamiento de competidores, estimar costos y hacer comparativas) y en la buena asignación de recursos para la producción. Todos los sistemas de la organización deben estar dirigidos hacia un mismo objetivo (el cual se debe medir por auditoría interna para la evaluación de planes), deben ser modelados por concepciones de teoría organización, y observados (supervisados) constantemente. La investigación del entorno organizacional debe ser ágil, y se debe dirigir hacia: la resolución de conflicto, la tolerancia a la incertidumbre, la búsqueda de problemáticas internas y aprendizaje organizacional (Ribeiro, 2017; Argote y Greve, 2007).

Walton (1967) establece que el administrador debe enfocar su interés en las actividades que generen progreso intelectual (como en impulsar la educación en la sociedad, mejorar las condiciones de las universidades, brindar información y hacer parte de investigaciones) y en las actividades enfocadas en la eficiencia productiva para generar ventajas en los procesos. Debe tener tendencias hacia la innovación, facilidad para la resolución de conflictos, poca aversión hacia el riesgo y una alta capacidad de cooperación política.

Heald volvería a hacer sus aportes en su obra *The Social Responsibilities of Business: Company and Community 1900 – 1960* (1970) en la cual explica cómo ha sido la trayectoria de la RSE en los administradores, y cuáles son sus prácticas y políticas para llevarla a cabo. En su obra se establece que el líder ideal no sólo le da prioridad a sus *shareholders* sino que también a sus trabajadores; construye vínculos participativos con otros negocios, entidades gubernamentales y sobre todo, con la comunidad (Center for Ethical Business Cultures, 2010; Farcane y Bureana, 2015; Carroll, 2008).

El Comité para el Desarrollo Económico (CED – Committee for Economic Development) establece que los negocios deben ayudar a satisfacer las necesidades de la sociedad. Los administradores deben procurar el desarrollo de la empresa a largo plazo (perdurabilidad), asegurar un buen *performance* por parte de las áreas de la institución, desarrollar un plan que permita buenos ingresos a corto plazo (para poder estructurar de manera estratégica el largo plazo), ser mediador de los intereses de todas las partes involucradas en la actividad empresarial, y recibir una educación que le permita concientizarse de todas las partes involucradas en la empresa y en el entorno (Committee for Economic Development, 1971).

Davis (1973) propone que el gerente debe establecer la responsabilidad social más allá de la mínima normatividad establecida por la sociedad (aunque debe cumplirla). La empresa debe cubrir las necesidades materiales y laborales de la sociedad. El administrador debe ser suficiente en la medida de que no necesite restricciones gubernamentales para las buenas prácticas empresariales.

Debe tener buenos conocimientos en economía, llevar buenas relaciones sociales, hacer que todas las metas empresariales propuestas se cumplan, reconocer las influencias socioculturales del entorno, y cómo estas pueden afectar la obtención de beneficios a largo plazo.

Votaw (1973) establece la RSE como una obligación a practicar por parte de los líderes administrativos. El líder administrativo debe moverse en lineamientos estratégicos que aseguren el bienestar del cliente y que reduzcan la contaminación. El administrador debe ver la empresa como un grupo de personas interrelacionadas por labores, debe establecer políticas de crecimiento interno y externo, y debe utilizar la tecnología de manera responsable y para el crecimiento humano. Debe ser persuasivo (herramientas lógicas), inclusivo y debe abrir los sistemas tradicionales de privilegio.

Sethi (1975) establece que la clasificación de las actividades de la organización debe ser estable y comparable con otras organizaciones similares a través del tiempo para establecer acciones correctivas necesarias. También establece que la RSE varía con respecto a las variables tiempo y cultura, motivo por el cual es necesario que su significado se ajuste con respecto al espacio temporal en el que se desarrolla y con respecto a la cultura en donde se desarrolla. La legitimidad es un parámetro esencial que sirve como punto de referencia para su construcción.

Steiner, en su obra *Business, Government and Society* hace un estudio sobre las técnicas analíticas y conocimiento técnico que deben tener los administradores. También se hace gran énfasis en la necesidad de reconocer los valores de las culturas en donde se encuentran inmersas las compañías. Algunos de los conocimientos que debe tener el administrador son: conocimiento de variables relacionadas con la actividad de la empresa (procesos, insumos, recurso humano, indicadores económicos y financieros etc.) y sobre todo, debe tener un conocimiento amplio de las variables no económicas que afectan los negocios como: las preferencias, los rasgos del entorno y sus características (Preston, 1983; Steiner y Steiner, 2000).

Algunas de las teorías propuestas por los autores convergen en muchos puntos, motivo por el cual para el desarrollo de la Tabla 1 se procuró obviar la repetición y colocar los elementos distintivos de cada uno de los autores con el fin de delimitarlos con mayor facilidad e identificar rasgos que permitan construir el perfil en cuestión.

De los rasgos identificados de la teoría de la RSE se resaltan: la alta formación moral que deben tener los administradores. Un conocimiento vasto sobre leyes, normas y regulaciones que hacen parte del desarrollo de las actividades organizacionales y del cuidado social. Conocimiento sobre creación, mantenimiento y mejoramiento de la estructura organizacional (y del entorno organizacional), así como la capacidad del desarrollo de políticas, metas y objetivos. Herramientas contables, buenas prácticas financieras e indicadores económicos para la buena gestión de los procesos productivos de la organización, y para el análisis de precios y costos de mercado. Alta formación en investigación de mercados y en la aplicación de indicadores no económicos para la identificación de oportunidades o amenazas. Buenas aptitudes para relacionarse y para establecer vínculos sólidos con otras empresas y entidades sociales. Herramientas para la planeación estratégica, tanto a nivel organizacional como a nivel operativo. Buen manejo de residuos e interés por el desarrollo, la investigación y las mejoras tecnológicas. Y por último, deben tener buenas herramientas lógicas para la comunicación asertiva.

**Tabla 1.** Características del perfil de un administrador de empresas a partir de las teorías de RSE

AUTOR	CARACTERÍSTICAS DE LOS ADMINISTRADORES CON RESPECTO A LAS TEORÍAS DE LA RSE
Barnards	Actores morales que permiten la máxima efectividad de la organización mediante dignidad, justicia y cortesía, sin dejar de lado los valores técnicos que requiere el manejo de operaciones. Crean valores organizacionales sólidos.
Kreps	Relacionan las actividades de la empresa y <i>Performance social</i> . Realizan auditoría social por medio de herramientas contables.
Bowen	Están en la obligación de seguir las leyes, las normas y parámetros necesarios y deseables en relación con los valores y objetivos de la sociedad. Sin dejar de lado el crear beneficios para la organización.
Selznick	Logran que la organización se adapte a las fuerzas sociales. Deben velar por los valores institucionales, crean un buen entorno organizacional y tienen sus mentes enfocadas en: ventas, investigación o producción.
Heald	La legalidad empresarial no se puede ver afectada por la normatividad pública - el administrador debe lograr la legitimidad de la empresa. Construyen vínculos participativos con otras empresas, entidades no gubernamentales y con la comunidad.
Davis	Son capaces de desarrollar procesos complejos de razonamiento por medio de los cuales pueden integrar los valores de la organización con metas y objetivos. Aunque los intereses sean económicos deben asegurar el bienestar social. Debe intentar cubrir las necesidades laborales y materiales de la sociedad. Poseen buenos conocimientos de economía y reconocen las influencias socioculturales del entorno en la actividad de la organización.
McGuire	Fomentan las buenas relaciones políticas, el crecimiento cultural, la educación y la felicidad de sus empleados mediante una alta educación en valores, y el uso de indicadores económicos y no económicos.
Cyert y March	Analizan los mercados, el entorno y los costos de transacción. Predicen precios y demanda de mercado, fomentan los objetivos de la organización a todos sus miembros y el aprendizaje organizacional. Saben de teoría organizacional, y generan estabilidad en momentos de: conflictos, incertidumbre, y problemáticas internas.
Walton	Logran el avance intelectual mediante la actividad de la empresa y generan ventajas en los procesos de producción. Poseen un alto interés por la innovación.
CED	Son capaces de lograr la perdurabilidad de las empresas, protegen los intereses de las partes involucradas en el proceso productivo y tienen prácticas financieras que, por ejemplo, permitan asegurar buenos ingresos a corto plazo.
Votaw	Las prácticas de la organización deben asegurar la menor polución posible. La tecnología debe ser utilizada para el desarrollo del ser humano, deben poseer gran capacidad de crear políticas de crecimiento interno y externo, y deben poseer buenas herramientas lógicas.
Sethi	Clasifica las actividades de la organización de forma estable y comparable para establecer acciones correctivas necesarias al comparar la organización propia con otras organizaciones.
Steiner	Se deben respetar los contratos sociales y se debe proteger el enfoque de la organización a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

## La educación moderna y la RSE:

El fenómeno de la globalización ha deslocalizado a las economías de su espacio territorial, ha empobrecido la influencia de los Estados en las naciones (Mollo, 2008; Gainza, 2003, Verger, 2003), las empresas han ido desarrollando sus actividades bajo organismos financieros y entidades internacionales que han asegurado el desenvolvimiento de la industria (Mollo, 2008) convirtiéndolas en poderes invisibles, difíciles de controlar y en entidades cuya influencia política puede ser aún mayor que la de algunos bancos centrales (Verger, 2003).

Las empresas se han visto favorecidas de cierta inmunidad con relación a las consecuencias de sus acciones debido a su alta influencia en el poder global, los países en donde se ha adentrado el modelo capitalista tienen cierta tendencia a proteger los intereses de las empresas debido a que estas pueden incidir en el empoderamiento de personas y entidades representativas dentro de los Estados, dicho empoderamiento puede ser político, económico o social (Kalmanovitz, 2000).

El administrador, que funciona como engranaje subyacente del mecanismo del movimiento de la liberalización económica, y como se ha visto en la teoría anteriormente expuesta, no debe desligar sus actividades del bienestar social. Y una de las herramientas que ha ayudado a mejorar sus prácticas ha sido la educación (Committee for Economic Development, 1971).

Según la teoría educativa de Vigotsky, es menester establecer prácticas pedagógicas que satisfagan las necesidades humanas y contextuales, siendo la educación una herramienta para desarrollar el potencial cultural de la sociedad y del sujeto. Las altas relaciones de pensamiento son producto de la interacción cultural. Mediante herramientas y signos se desarrolla la transformación de los objetos y de los sujetos para establecer actividades significativas que permitan la evolución del individuo y del colectivo en un contexto determinado. La educación es relevante porque ha permitido avances en cómo los administradores hacen mejor las cosas (Chaves, 2001; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015; CED, 1971).

Como se explicó en la sección de metodología, a continuación se muestra el análisis que se hizo de algunos de los pensum de las universidades más representativas en materia de ciencias administrativas para saber cuál es la cobertura que se da en materia de ética, legalidad y economía (como resultados o expectativas que tiene la sociedad a partir de las acciones de los empresarios - empresas) a partir del modelo de Carroll y Schwartz (2003) – The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility.

Para facilitar el manejo de los datos, se asignó a cada universidad un nombre abreviado, los cuales se muestran a continuación en la Tabla 2:

**Tabla 2.** Codificación de las Universidades caso de estudio

N.C.	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
HBS	Harvard Business School
WS	The Wharton School
SGS	Stanford Graduate School of Business
MITSSM	MIT Sloan School of Management
KSM	Kellogg School of Management
CBSB	Chicago Booth School of Business
CBS	Columbia Business School
UCBHSB	UC Berkeley-Haas School of Business
INSEAD	INSEAD
CJBS	Cambridge Judge Business School
LBS	London Business School
IEBS	IE Business School
IESEBS	IESE Business School
OS	Oxford Saïd
HECP	École des hautes études commerciales de Paris
CEIBS	China Europe International Business School
NBS	Nanyang Business School
NUSBS	National University of Singapore Business School
IIMA	Indian Institute of Management Ahmedabad
MBS	Melbourne Business School
UHK	University of Hong Kong
PUCC	Pontificia Universidad Católica de Chile
INCAEBS	INCAE Business School
EGADEBS	EGADE Business School
CM	Campus Monterrey
UAI	Universidad Adolfo Ibáñez
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de Mexico
UCT	University of Cape Town

*Fuente: Elaboración propia*

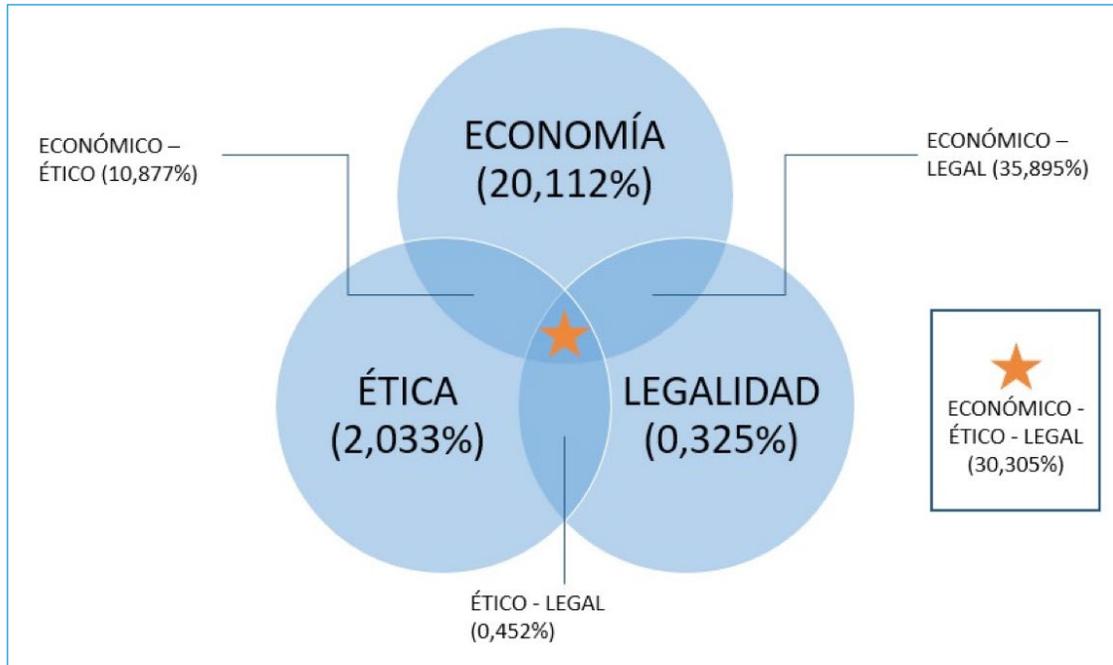
**Tabla 3. Características de los currículos de las universidades analizadas**

Nom. Ins.	Asignaturas	Economía	Legalidad	Ética	Económico-ético	Económico-legal	Ético-legal	Económico-Ético-Legal	Total
HBS	5	40,000%	0,000%	20,000%	0,000%	20,000%	0,000%	20,000%	100,000%
WS	6	33,333%	0,000%	0,000%	33,333%	0,000%	0,000%	33,333%	100,000%
SGS	11	18,182%	0,000%	9,091%	0,000%	27,273%	0,000%	45,455%	100,000%
MIT.SSM	5	20,000%	0,000%	0,000%	20,000%	40,000%	0,000%	20,000%	100,000%
KSM	9	22,222%	0,000%	0,000%	22,222%	33,333%	0,000%	22,222%	100,000%
CBSB	10	20,000%	0,000%	0,000%	0,000%	30,000%	0,000%	50,000%	100,000%
CBS	9	11,111%	0,000%	0,000%	11,111%	44,444%	0,000%	33,333%	100,000%
UCBHSB	11	9,091%	0,000%	9,091%	9,091%	45,455%	0,000%	27,273%	100,000%
INSEAD	14	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	42,857%	0,000%	57,143%	100,000%
CJBS	17	17,647%	0,000%	0,000%	0,000%	35,294%	0,000%	47,059%	100,000%
LBS	11	18,182%	0,000%	0,000%	0,000%	36,364%	0,000%	45,455%	100,000%
IEBS	14	7,143%	0,000%	0,000%	7,143%	42,857%	0,000%	42,857%	100,000%
IESEBS	22	9,091%	0,000%	0,000%	9,091%	40,909%	0,000%	40,909%	100,000%
OS	8	25,000%	0,000%	0,000%	25,000%	12,500%	0,000%	37,500%	100,000%
HECP	8	0,000%	0,000%	12,500%	12,500%	50,000%	0,000%	25,000%	100,000%
CEIBS	13	15,385%	0,000%	0,000%	15,385%	53,846%	0,000%	15,385%	100,000%
NBS	9	22,222%	0,000%	0,000%	22,222%	22,222%	0,000%	33,333%	100,000%
NUSBS	8	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	62,500%	0,000%	37,500%	100,000%
IIMA	11	18,182%	9,091%	0,000%	9,091%	36,364%	9,091%	18,182%	100,000%
MBS	16	18,750%	0,000%	0,000%	12,500%	25,000%	0,000%	43,750%	100,000%
UHK	12	33,333%	0,000%	0,000%	16,667%	25,000%	0,000%	25,000%	100,000%
PUCC	11	9,091%	0,000%	0,000%	18,182%	54,545%	0,000%	18,182%	100,000%
INCAEBS	28	21,429%	0,000%	0,000%	7,143%	42,857%	3,571%	25,000%	100,000%
EGADEBS	7	14,286%	0,000%	0,000%	0,000%	57,143%	0,000%	28,571%	100,000%
CM	8	50,000%	0,000%	0,000%	12,500%	37,500%	0,000%	0,000%	100,000%
UAI	9	44,444%	0,000%	0,000%	22,222%	22,222%	0,000%	11,111%	100,000%
ITAM	15	40,000%	0,000%	0,000%	6,667%	33,333%	0,000%	20,000%	100,000%
UCT	16	25,000%	0,000%	6,250%	12,500%	31,250%	0,000%	25,000%	100,000%
<b>TOTAL</b>		<b>20,112%</b>	<b>0,325%</b>	<b>2,033%</b>	<b>10,877%</b>	<b>35,895%</b>	<b>0,452%</b>	<b>30,305%</b>	<b>100,000%</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos obtenidos, se obtuvo los resultados por medio de los cuales se hizo la Figura 1. De los 28 currículos analizados, se obtuvo que la mayor tendencia en los currículos fue de 35,985% en asignaturas que están relacionadas a lo económico – legal de la práctica, en segundo lugar, las asignaturas tenían un enfoque más integral puesto que relacionaban temas desde una perspectiva económica – ética – legal. En tercer lugar, el enfoque con una mayor ponderación fue el enfoque puramente económico, con un 20,112% (ya que muchos de los pensum brindan herramientas económicas para la toma de decisiones, herramientas enfocadas únicamente en sistemas contables o financieros). En cuarto lugar, con un 10,877% se encuentra el enfoque económico – ético de las asignaturas. Y en quinto, sexto y séptimo lugar se encuentran las ponderaciones con los enfoques por asignatura más bajos, los cuales son (respectivamente): puramente ético, ético – legal y puramente legal.

Figura 1. Enfoques de los 28 currículos



Fuente: Elaboración propia

Como nota aclaratoria de los resultados, las asignaturas que se muestran en la Tabla 3, en su mayoría son asignaturas de carácter obligatorio, no se están tomando asignaturas que se pueden moldear a las preferencias del administrador que está desarrollando sus estudios de posgrado. Sin embargo, aunque los resultados muestran un gran porcentaje de asignaturas enfocadas en economía, economía-legalidad-ética, y economía-legalidad, para construir un perfil adecuado acorde a lo propuesto por los autores de la RSE se necesita darle una mayor relevancia a la formación ética y legal (incluyendo el enfoque ético-legal) puesto que son características necesarias para que el administrador desarrolle competencias buenas para la sociedad.

## DISCUSIÓN

Vale la pena resaltar que de los tres enfoques, los que conciernen a las materias puramente éticas y legales son muy bajas. Varios de los autores nombrados anteriormente recalcan constantemente la importancia del administrador por tener una alta educación moral y por seguir los lineamientos relacionados con las leyes, normas y políticas sociales en donde se desenvuelve. Y sin embargo, aunque existen asignaturas que envuelven las tres categorías, se pueden encontrar deficiencias en estas áreas que limiten las buenas prácticas del administrador a futuro.

Así mismo, y como se ha aclarado anteriormente, las asignaturas que fueron analizadas eran únicamente obligatorias. Universidades como Harvard Business School, MIT Sloan School of Management, Kellogg School of Management, Chicago Booth School of Business, Columbia Business School, INSEAD, HEC Paris, y Nanyang Business School, poseen currículos con materias de núcleo central y materias complementarias (que también son obligatorias) y que fomentan la educación

especializada según el enfoque que busca el estudiante (finanzas, estrategia, medio ambiente, responsabilidad social empresarial etc.). Por lo cual, se está desagregando una carga curricular importante, pero que para este estudio no se tiene en cuenta porque depende de la subjetividad de la persona que desea tomar el curso.

Finalmente, a continuación se desarrollará el perfil que se debe inculcar en el administrador con respecto a la RSE y al sentido de cuidado social, con base en la recopilación de los datos encontrados entre el análisis de los pensum de las universidades más relevantes y los autores más destacados de la gerencia en el tema. Inicialmente, se hará una delimitación de tres áreas fundamentales del conocimiento, las cuales son en materia de ética, de economía, y de legalidad:

## **I. Economía**

- a.** Herramientas para la auditoría social: El administrador debe reconocer, identificar e implementar conocimientos que permitan cuantificar los efectos de la actividad empresarial con relación a los objetos sociales del momento.
- b.** Herramientas para la auditoría interna: con el fin de identificar el buen funcionamiento y el buen servicio de la empresa. Tales como: histogramas, gráficos de control, diagramas de Pareto, diagramas de dispersión, entre otros.
- c.** Herramientas contables y buenas prácticas financieras: de calidad para la buena gestión de los procesos productivos de la organización, para el análisis de la situación actual de la empresa y del entorno (tales como análisis horizontales y verticales, optimización, flujo de caja, indicadores económicos, estados financieros, entre otros).
- d.** Herramientas para la planeación financiera a largo plazo: Desarrollo de modelos como el modelo de porcentaje de ventas para desarrollar proyecciones a partir de escenarios.
- e.** Herramientas para la planeación financiera a corto plazo: Planeación del efectivo, presupuestos de caja, planeación de utilidades, planeación de tesorería, análisis de punto de equilibrio, análisis de costo, indicadores de riesgo, indicadores de costo - transacción etc.
- f.** Herramientas para el análisis del entorno internacional: Manejo de indicadores de realidad económica y no económica internacional como: tasa de crecimiento, tasas de interés, inflación, índice de competitividad global, índice global de innovación, índice de facilidad para hacer negocios, PIB (Producto Interno Bruto), IPC (Índice de Precios del Consumidor), tasas de interés, riesgo país, tasa de desempleo, balanza de pagos etc.

## **II. Ética**

- a.** Formas de alta conciencia moral: Que le permita reconocer las mejores prácticas dentro de la empresa para que pueda generar actividades que creen valor interno y social.
- b.** Nociones claras de justicia, dignidad, igualdad y cortesía. Sus conceptos morales deben verse reflejados en las acciones de la empresa y deben ser afines con las necesidades del entorno.

- c.** Conciencia de que la actividad empresarial no está desligada de la sociedad, y que tanto sus procesos internos como externos son procesos que afectan al mundo, sus acciones deben afectar positivamente a todas las partes involucradas en su actividad económica.
- d.** Alto sentido de responsabilidad: El administrador debe responder por sus obligaciones económicas (con la empresa y con los actores de interés de la organización) y debe responder por las repercusiones de sus decisiones ante la sociedad.
- e.** Herramientas para el desarrollo social mediante el interés personal: Al administrador se le debe incubar el interés por desarrollar una mejora social distinta a la de su actividad, sea mediante participación en grupos sociales, aporte para la investigación, inversión para mejoras en educación o en el desarrollo de actividades culturales etc.
- f.** Herramientas de comunicación asertiva: El buen relacionamiento es fundamental para el correcto desenvolvimiento del hombre de negocios, por lo cual el administrador debe armarse de herramientas lógicas y de comunicación que le permitan desarrollar una buena comunicación dentro y fuera de la empresa.

### III. Legalidad

- a.** Manejo de procesos: Estar al tanto de los procesos que constituyen la actividad de la organización, de los recursos en cuestión de maquinaria, infraestructura y mano de obra (recurso humano) con el fin de estar al día en relación a los requerimientos legales que se necesitan para llevar a cabo la operación.
- b.** Conocimiento de la constitución y de las normas básicas generales del territorio en donde se asienta la organización.
- c.** Conocimiento en la normativa para la trata de desechos: el administrador también debe procurar por tener las mejores prácticas en cuestión.
- d.** Conocimiento y ejecución de los principios básicos fundamentales que se le debe dar a los trabajadores. Así como la cobertura de los requerimientos mínimos en cuestión de prestaciones sociales para el trabajador.
- e.** Actualización constante: Estar al tanto de las novedades legislativas y normativas del país, y del entorno internacional, así como de los cambios políticos que pueden comprometer la actividad de la empresa.

## CONCLUSIONES

El sistema de liberalización es un sistema que está desfavorecido de muchos controles necesarios para su óptimo funcionamiento y para la disminución de los daños, sin embargo es importante fortalecer la educación del administrador en materia de legalidad y de ética con el fin de seguir desechando prácticas que sean indeseables para la sociedad. Como afirma Gainza (2003): “la economía se ha desligado de la sociedad y ha adquirido su propia lógica bajo el manejo de poderes financieros, acaparando el control de los procesos que antes estaba dentro de los límites del

Estado nación” (p. 124). Es necesario que el administrador sea consciente de conectar su actividad con la realidad del entorno puesto que no son independientes.

Por ejemplo algunas de las más grandes problemáticas que ha traído consigo la globalización y la actividad empresarial, ha sido el uso irresponsable de recursos naturales y el deterioro del entorno del medio natural (Mollo, 2008). Las consecuencias han sido: deforestaciones masivas, contaminación de recursos hídricos, las temperaturas más elevadas de la historia en algunas regiones, el aumento en el nivel del mar, proyecciones poco alentadoras sobre el aumento inminente de las erosiones del suelo, sequías e inundaciones por desbordes, manejo irresponsable de los residuos industriales (contaminantes), contaminación del aire generada por la alta emisión de: dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), óxido de nitrógeno (NO<sub>x</sub>), dióxido de azufre (SO<sub>2</sub>), ácido sulfhídrico (H<sub>2</sub>S) entre otros, la cual surge a partir del uso desmesurado de combustibles fósiles debido a la alta actividad industrial (Ege y Ege, 2016; Chi – ang y Zheng, 2016; Moyo, 2008; Zaragoza, 2008).

Las nuevas tendencias de la sostenibilidad, la RSE (Responsabilidad Social Empresarial, por ejemplo) y el cuidado del entorno por encima de la necesidad de generar utilidades, ha sido el enfoque esencial que muchos países y entidades en materia de educación, les han brindado a los administradores para amortiguar los efectos. Los cambios se están logrando, pero hay que seguir fortaleciéndolos mediante una educación más consciente de la relevancia y el efecto de la actividad industrial en el mundo; y sobre todo, del rol del administrador como ser de cambio social.

Por último, es importante aclarar que como señalaba Davis (1973), la empresa debe cubrir las necesidades materiales y laborales de la sociedad, y eso requiere ciertos sacrificios, pero el fallo principal ha sido encaminar las actividades económicas únicamente para la obtención de beneficios monetarios y no para el bienestar y desarrollo de las poblaciones del mundo (Gainza, 2003). Allí entraría a hacer la diferencia una carga académica un poco más influenciada por la ética y por el conocimiento y aplicación real de leyes.

Y aunque no es malo que las empresas busquen optimizar sus procesos y reducir los costos de producción, no hay que ignorar que las organizaciones no solo tienen un compromiso con todos los individuos que están involucrados directamente con el sistema económico en el cual estas se encuentran inmersas. Cada decisión que toma la organización afecta de forma directa o indirecta a los *stakeholders* como lo son las familias de los trabajadores, los socios, los proveedores, el entorno etc. (Freeman y Reed, 1983).

## Referencias bibliográficas

- Argote, L., y Greve, H. (2007). A Behavioral Theory of the Firm—40 Years and Counting: Introduction and Impact. *Organization Science*, 18(3), 337 – 349.
- Benedikt, C., y Osborne, M. (2013). The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?. *Oxford Martin Programme on Technology and Employment*, 1(01), N/A.
- Bessen, J. (2015). Trabajo y Tecnología. *Finanzas y Desarrollo*, 51(1), 16-19.
- Bowen, H. (2013). *Social Responsibilities for Businessman*, Iowa City, Estados Unidos: University of Iowa Press.

- Brynjolfsson, E., y McAfee, A. (2011). *Race Against the Machine: How The Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and The Economy*, Massachusetts, Estados Unidos: Digital Frontier Press.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268 – 295.
- Carroll, A., y Schwartz, M. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503 – 530.
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., y Siegel, D., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*(pp. 19 – 46). Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Center for Ethical Business Cultures. (2010). *Corporate Social Responsibility: The Shape of a History, 1945 – 2004*. Minneapolis, Estados Unidos: Center for Ethical Business Cultures.
- Chaves, A. (2001). Implicaciones Educativas de la Teoría Sociocultural de Vigotsky. *Revista Educación*, 25(2), 59 – 65.
- Curiel, A., y Rodríguez, O. (1981). *Crítica & Utopía Latinoamericana de Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Crítica & Utopía.
- Chi-ang, B. y Zheng, S. (2016). A New Direction In Environmental Economics. *Journal of Economic Surveys*, 30(3), 397 – 402.
- Clayton, R., Evans, W., Haden, S., y Novicevic, M. (2013). History-of-management- thought about social responsibility. *Journal of Management History*, 19(1), 8 – 32.
- Cosenza, J., Macarulla, F., y Pinel, M. (2015). La Auditoría Social como Mecanismo de Control de la Responsabilidad Social de las Empresas: la Metodología de Theodore J. Kreps. *Contabilidad y Negocios*, 10(19), 84 – 99.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70 – 76.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312 – 322.
- Dueñas, L. (2015). *Responsabilidad Social Corporativa: Origen y Evolución del Concepto de RSC en el Entorno Español y Europeo* (tesis de grado). Universidad Pontificia de Comillas de Madrid, Madrid, España.
- Ege, A., y Ege, Y. (2016). The World Into 21st Century: Globalization, Market Capitalism and Sustainability. *METU Studies in Development*, 43(1), 129 – 156.
- Farcane, N., y Bureana, E. (2015). History of “Corporate Social Responsibility” Concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 17(2), 31 – 48.
- Ferrer, A. (1996). Historia de la Globalización - Surgimiento, Apogeo y Declinación de Gran Bretaña en el Segundo Orden Económico Mundial. *Anales de la Academia Nacional de Ciencias Económicas*, 42(1), 157 – 250.

- Financial Times. (2017). *Global MBA Ranking 2017*. (N/A), Estados Unidos: The Financial Times Ltd.
- Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Washington D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Freeman, E., y Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 15(3), 88-106.
- Gainza, C. (2003). Sociedad, Estado y Tecnología: ¿Qué Pasa con Nuestras Sociedades?. *Revista de Sociología*, 17(1), 124 – 146.
- Galindo, C. (2007). La Teoría del Estado en la Era de la Globalización: Algunas Aproximaciones y Problemas Pendientes. *Filosofía y Teorías Políticas entre la Crítica y la Utopía*, 1(1), 157 – 178.
- Godfrey, P., y Mahoney, J. (2014). The Functions of the Executive at 75: An Invitation to Reconsider a Timeless Classic. *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 360 – 372.
- Guzmán, A. (2011). Reseña de “Leadership in Administration. A Sociological Interpretation” de Selznick, P. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 235 – 237.
- Heald, M. (1957). Management’s Responsibility to Society: The Growth of an Idea. *The Business History Review*, 31(4), 375 – 384.
- Huerta, A. (2000). La Insustentabilidad del Modelo Económico Actual. *Economía y Desarrollo*, 126(1), 194 – 214.
- Irima, E., Stanciu, C., y Toma, S. (2011). Landmarks in the Evolution of the Social Responsibility of Organizations in the Twentieth Century. *Challenges of the Knowledge Society*, 5(1), 1352 – 1360.
- Jáuregui, R. (2016). La Responsabilidad Social de las Empresas en la Globalización Económica y Productiva del S.XXI. *Tiempo de Paz*, 1(122), 5 – 14.
- Kalmanovitz, S. (2000). Oportunidades y riesgos de la globalización para Colombia. (N/A).
- Kreps, T. (1962). Measurement of the social performance of business, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 343(1), 20 – 31.
- Madrakhimova, F. (2013). Evolution of the Concept and Definition of Corporate Social Responsibility. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 113 – 118.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*, New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Mollo, G. (2008). Impacto de la Globalización sobre la Gestión de los Negocios. *Question*, 1(25), (N/A).
- Organización Internacional del Trabajo. (2007). *La promoción de empresas sostenibles*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- O’Rourke, K. y Williamson, J. (2006). *Globalización e Historia: La Evolución de Una Economía Atlántica del Siglo XIX*, Zaragoza, España: Prensas Universitarias de Zaragoza.

- Preston, L. (1983). Book Review: Teaching Materials in Business and Society. *California Management Review*, 25(3), 158 – 173.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible, Colombia – Herramientas de Aproximación al Contexto Local*. Bogotá, Colombia: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- QS Quacquarelli Symonds. (2017). *QS Global 250: Business Schools Report 2017 – Unlocking the World's Top 250 Business Schools*. Hampstead, Londres: QS Quacquarelli Symonds Ltd.
- Ribeiro, F. (2017). A Behavioral Theory of the Firm: Uma Análise Crítica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(2), 141 – 150.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley, Estados Unidos: Harper & Row, Publishers, Incorporated.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58 – 64.
- Steiner, G., y Steiner, J. (2000). *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*. Boston, Estados Unidos: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Verger, A. (2003). *El Sutil Poder de las Transnacionales – Lógica, Funcionamiento, e Impacto de las Grandes Empresas en un Mundo Globalizado*. Barcelona, España: Icaria Editorial.
- Votaw, D. (1973). Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. II. *California Management Review*, 15(3), 5 – 19.
- Walton, C. *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, Estados Unidos: Wadsworth Publishing Company, Inc.
- World Trade Organization. (2014). *World Trade Report*. Ginebra, Suiza: World Trade Organization.
- World Trade Organization. (2007). *World Trade Report*. Ginebra, Suiza: World Trade Organization.
- Committee for Economic Development. (1971). *Social Responsibilities for Business Administration*. Nueva York, Estados Unidos: Committee for Economic Development.
- Yazid, M. (2015). The Theory of Hegemonic Stability, Hegemonic Power, and International Political Economic Stability. *Global Journal of Political Science and Administration*. European Centre for Research Training and Development.UK.
- Zaragozá, D. (2008). El Impacto Ambiental de las Actividades Industriales: El Cambio Necesario. *Hacia un Uso Sostenible de Recursos Naturales*, 1(N/A), 55 – 63.

