

Vol. 3 N. ° 1 Enero-diciembre 2020

ISSN DIGITAL: 2711-2845

REVISTA

# Hechos y Opciones

ESCUELA DE NEGOCIOS



**UNIAGRARIA**  
Fundación Universitaria Agraria  
de Colombia

**LA U VERDE  
DE COLOMBIA**

# Hechos y Opciones

ESCUELA DE NEGOCIOS



# Editorial

*Por Héctor Hugo Laverde*

La **Revista Hechos y Opciones** como medio de divulgación de la Escuela de Negocios de Uniagraria busca publicar trabajos de investigación reflexivos entre docentes y estudiantes para conocer y estimular procesos de iniciación científica y documentos de trabajo de los investigadores

Este tercer número se orienta hacia resultados enlazados entre procesos de estudiantes y docentes de los programas de Contaduría Pública, Administración Financiera y de Sistemas, y las especializaciones de Sistemas de Gestión Integrada, así como la Especialización de Agronegocios. En esta ocasión los temas tratados desarrollan una línea de trabajo hacia repensar la ruralidad desde diversos enfoques, especialmente el de romper la ideología del crecimiento como motor y centro del capitalismo. El crecimiento sostiene políticamente al capitalismo porque permite evitar la redistribución al dar la impresión de que todos se beneficiarán continuamente de ella. Esta función ideológica del crecimiento también se puede observar en la teoría económica dominante, como por ejemplo en la narrativa de la curva de Kuznets (N. Gregory Mankiw, 2012). Este último reconoce que los problemas de desigualdad y destrucción ecológica pueden aumentar durante las etapas iniciales de los desarrollos, pero postula su resolución en el futuro cercano gracias al crecimiento económico acumulado.

Asimismo, se presentan reflexiones teóricas alrededor de condiciones de capacidad y desarrollo empresarial y textos desde la gestión de la sostenibilidad en clave de objetivos de desarrollo sostenible como articulador de procesos expresados hacia la contabilidad socio-ambiental (Mathews, 2001). Así mismo se presenta un estudio reflexivo de aplicaciones de direccionamiento estratégico en el sector rural, elementos relevantes para los futuros profesionales como lo es el emprendimiento asociado al desarrollo regional.

Se considera que **Hechos y Opciones** puede convertirse en el instrumento que evidencie y canalice el esfuerzo intelectual e investigativo que día a día realiza el estamento universitario de todos los programas de la Escuela de Negocios de Uniagraria.

Esta publicación seriada reúne de manera general los artículos de divulgación relacionados con temáticas coherentes con la misión institucional y orientados a enriquecer el nivel de conocimientos que caracterizan la ciencia administrativa

y contable, en contextos ambientales y rurales.

Con **Hechos y Opciones**, la Escuela de Negocios cumple no solo con el sueño de disponer de su propia publicación, sino con el medio a través del cual se hace visible en la comunidad en la que se desenvuelve y donde todos quisieran publicar sus escritos por la importancia, la seriedad y la rigurosidad científica que ello implica.

Que esta ocasión sea relevante para invitar a todos los miembros de la comunidad académica de la Escuela de Negocios a participar en la publicación que tienen

en sus manos y que permitirá de forma constante dar a luz la producción de las líneas de investigación enlazadas con la realidad empresarial del campo colombiano.

Mathews, M. R. (2001). Some thoughts on social and environmental accounting education. *Accounting Education*, 10(4), 335-352. <https://doi.org/10.1080/09639280210121132>

N. Gregory Mankiw. (2012). Principios de Economía Política, Sexta Edición. In South-Western (Issue 09/12/2013).



**UNIAGRARIA**  
Fundación Universitaria Agraria  
de Colombia

**LA U VERDE  
DE COLOMBIA**

# Revista Hechos y Opciones

## Escuela de Negocios

### UNIAGRARIA

#### **Director de la Revista**

Héctor Laverde  
*Coordinación editorial*

#### **Rector**

Dr. Jorge Orlando Gaitán Arciniegas

#### **Vicerrector de Investigación**

Dr. Alvaro Mauricio Zúñiga Morales

#### **Vicerrector de Formación**

Dr. Jorge Arturo Torres Escobar

#### **Secretario General**

Dr. Jhon Jairo Guarín Rivera

#### **Asamblea General**

Dr. Héctor Jairo Guarín Avellaneda  
*Presidente*

#### **Directora Escuela de Negocios**

Beatriz Herrera Mesa

#### **Directora programa de CP**

Martha Lucia Santana Cerda

#### **Director Especialización de Agronegocios**

Camilo Caycedo Gutiérrez

#### **Director Especialización en S.G.I.**

Jaime Roldán Parra

#### **Comité científico**

Giovanny Andrés Mongui Cortés

José Luis Calvano Arévalo

Héctor Hugo Laverde Morales

#### **Consejo superior**

Álvaro Zúñiga García  
*Presidente*

Teresa Arévalo Ramírez  
*Consejera*

Teresa Escobar de Torres  
*Consejera*

Emiro Martínez Jiménez

*Consejero*

Álvaro Ramírez Rubiano

*Consejero*

Héctor Jairo Guarín Avellaneda

*Consejero*

Jorge Orlando Gaitán Arciniegas

*Consejero*

Gloria González Blair

*Representante principal por los docentes  
al Consejo Superior*

Fernando Barros Algarra

*Representante principal por los egresados  
al Consejo Superior*

#### **Concepto gráfico, composición e impresión**

Entrelibros e-book solutions [www.entrelibros.co](http://www.entrelibros.co)

#### **Diseñadora**

Laura García Tovar

#### **Corrección de estilo**

María Camila Remolina

#### **Imágenes**

Freepik.com. (2023). Licencia premium (Uso ilimitado sin obligación de atribuir). [www.freepik.com](http://www.freepik.com)

Los textos de los artículos de esta publicación pueden ser reproducidos citando la fuente.

Los juicios emitidos por los autores son de su responsabilidad. Por tanto, no comprometen a la Fundación Universitaria Agraria de Colombia – UNIAGRARIA, a la Facultad de Ciencias Agrarias ni al Comité Editorial.

© 2020 Fundación Universitaria Agraria de Colombia - UNIAGRARIA- Bogotá D.C - Colombia

ISSN DIGITAL: 2711-2845



Revista Hechos y Opciones by Fundación Universitaria Agraria de Colombia -UNIAGRARIA- is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported License.

La Revista Hechos y Opciones es digital bajo el ISSN 2711-2845, en idioma español. Es un producto protegido por el *copyright* © y cuenta con una política de acceso abierto para su consulta, sus condiciones de uso y distribución están definidas por el licenciamiento *Creative Commons* (CC).

# Contenido

## Editorial

Héctor Hugo Laverde

**Página 3**

## Artículos de reflexión

Potencialidades de los agronegocios y estrategias en Colombia: una revisión narrativa.

Julio Alejandro Franco  
Mariluz Rubio

**Página 8**

Propuesta de diseño de modelo de direccionamiento estratégico y plan de comercialización para el extracto de hierbabuena para el Vivero La Tita en el municipio de Cajicá

Jakeline Soto González  
Lina María Cabrales

**Página 18**

Análisis de la percepción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de MiPymes colombianas en el marco del posacuerdo

Juan Carlos Ruiz-Urquijo  
Héctor Hugo Laverde-Morales  
Azeneth Flores

**Página 29**

Incorporación de indicadores de sostenibilidad desde aspectos contables (GRI, IFRS y gestión) en una organización pequeña y mediana en Bogotá

Dayana Sandoval-Monroy  
Deisy Fernández-Rodríguez  
Karen Malagón-Hoyos  
Daniela Cleves-Macana  
Juan Ruiz-Urquijo

**Página 40**

## Textos cortos de opinión

Economías de escala y apalancamiento operacional en la producción y venta de productos alimenticios de consumo masivo, una propuesta.

Jorge Enrique Bolívar Farías

**Página 63**

Una reflexión sobre el decrecimiento

Edwin Nicolas Panqueva Martinez  
Luis Fernando Gonzalez Rojas

**Página 73**

Instructivo para los autores

**Página 77**



# Artículos de reflexión

# Potencialidades de los agronegocios y estrategias en Colombia: una revisión narrativa

---

Julio Alejandro Franco<sup>1</sup>

Mariluz Rubio<sup>2</sup>

## Resumen

Colombia posee un gran potencial para la industria agroalimentaria, sin embargo, esta actividad en los últimos años, ha experimentado cambios importantes con el fin de adaptarse a las condiciones existentes. A pesar de estas transformaciones, la mayor parte de las empresas siguen manteniendo muchas de sus características tradicionales, lo que las sitúa en una posición de desventaja a la hora de competir con las empresas extranjeras. De manera que este sector todavía requiere un mayor esfuerzo de reconversión si quiere mejorar su competitividad. En virtud de lo anterior, los agronegocios se presentan como una oportunidad para fomentar el desarrollo del sector agropecuario. La presente revisión pretende dar a conocer el contexto actualizado de los agronegocios a nivel mundial y en Colombia, identificando brechas y estrategias para potenciar el sector. Concluyendo que Colombia debe prepararse para enfrentar los desafíos relacionados con el fortalecimiento de la cadena de valor, generando espacios inclusivos y climáticamente inteligentes que fomenten el crecimiento verde dando respuesta a la agenda 2030.

**Palabras clave:** agronegocios, Colombia, economía rural, agricultura sostenible.

---

<sup>1</sup> Zootecnista. Universidad de la Salle. Especialista en Acuicultura. Universidad de los Llanos. Docente investigador programa Especialización en Gestión de Agronegocios Fundación Universitaria Agraria de Colombia. franco.julio@uniagraria.edu.co

<sup>2</sup> Ingeniera Financiera de la Universidad Piloto de Colombia. MSc. Negocios internacionales. Universidad de Gloucestershire Inglaterra. Docente Programa de Administración Financiera y de Sistemas. Fundación Universitaria Agraria de Colombia. rubio.mariluz@uniagraria.edu.co





Aicreat0R - Freepik.com. (2023). A flock of sheep is standing in front of a fence EidAdha 4k high resolution [Licencia premium (Uso ilimitado sin obligación de atribuir)]. Recuperado de [https://www.freepik.com/free-vector/flock-of-sheep-is-standing-in-front-of-fence-eidadha-4k-high-resolution\\_52560401.htm](https://www.freepik.com/free-vector/flock-of-sheep-is-standing-in-front-of-fence-eidadha-4k-high-resolution_52560401.htm)

## ► Introducción

Colombia cuenta con una posición geográfica privilegiada, ubicándose dentro de los siete países con mayor capacidad de aumentar la producción agrícola (FAO, 2018; FINAGRO, 2014). Adicionalmente, sus recursos naturales se han convertido en una fuente de riqueza que ha permitido potenciar diversos eslabones relacionados con el sector agropecuario, mostrando indicadores que permiten evidenciar cambios constantes y amplio crecimiento (Universia, 2019).

Sin embargo, las exigencias del mercado no solo han generado que en la agricultura se produzcan cambios y transformaciones en los últimos años, a una mayor velocidad a nivel tecnológico, técnico y de buenas prácticas de producción, sino que también deben realizar varios esfuerzos por la gestión de los recursos, la operación de la tierra, el modelo de negocio y los vínculos con compradores y proveedores (Sánchez, 2016). Estas dinámicas del sector agropecuario, hacen que los actores vinculados a los agronegocios

adapten estrategias que les permitan dar respuesta a las necesidades actuales de los mercados.

Este entorno presenta nuevos retos y también nuevas oportunidades para los agronegocios, que permitan la adaptación a estos contextos y ambientes mediante el fortalecimiento de las cadenas productivas asociativas, las economías a escala, el desarrollo tecnológico e innovaciones y la financiación que permitan generar ventajas inclusivas, competitivas y sostenibles.

## ► Referentes teóricos

### Contexto de los agronegocios

La destrucción de la cubierta forestal, presiones crecientes sobre los recursos naturales, uso masivo de contaminantes, aceleración del acaparamiento de tierras, tensiones en los precios de los alimentos básicos, el aumento del cambio climático, entre otros, son tendencias que se han convertido durante años en importantes temas de preocupación para los agronegocios (Corredor, 2016; Hinson *et al.*, 2019; Howland *et al.*, 2019). Estas presiones son síntomas visibles de un cambio profundo en los sistemas agroalimentarios, cada vez más globalizados y sustentables.

Ante estos escenarios, los gobiernos y los productores deben concertar esfuerzos para crear sistemas agrícolas y de producción alimentaria que sean ambientalmente sostenibles, orientados hacia el mercado (Ramírez, 2016) y el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (United Nations, 2015). Estos sucesos pueden catapultar, tanto el sector agropecuario como el agroindustrial, con miras a potenciar el desarrollo de las áreas cultivables e industriales, transformando las naciones en una despensa alimentaria. A nivel mundial, la agroindustria es considerada como el centro de la producción económica humana, ocupa más del 40 % de la superficie terrestre de la tierra (Foley *et al.*, 2005) y es responsable de aproximadamente ¼ de las emisiones anuales de gases efecto invernadero (IPCC, 2014).

En consecuencia, el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (conocido por sus siglas FIDA), en el año 2019, informó que los países en desarrollo deberán doblar sus esfuerzos en la producción de alimentos en un horizonte de tiempo que contempla el año 2050, esto se debe a que las grandes economías emergentes tendrán un incremento en el ingreso disponible para temas relacionados con ofrecer a sus habitantes una mejor calidad en la dieta diaria, y por supuesto, por el incremento en la población mundial que según proyecciones podrá alcanzar los 9,000 millones de personas. Así mismo la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019) asegura que en los países del sur se avecina una crisis alimentaria a pesar de ser los proveedores de commodities a nivel global.

Por tanto, todas las actividades que tengan que ver con el sector agro, cuentan con un potencial el cual fomenta el desarrollo socioeconómico, particularmente en los países en desarrollo. Datos estadísticos reportados por la misma organización en el año 2014, mostraron que el crecimiento del PIB agrícola corresponde a 2,8 veces más que en otros sectores (FAO, 2014). Esto permite identificar que se está reduciendo el número de personas que se encuentran viviendo por debajo de la línea delgada de la pobreza, otra variable más para contemplar el mundo del agro como una opción para el futuro.

Del mismo modo, un informe presentado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la FAO detallando las perspectivas para el agro a nivel mundial, resalta las ventajas que, de ser aprovechadas de manera adecuada, potenciarán este sector para el año 2022.

Cambios sufridos recientemente gracias a la globalización, han transformado los mercados agrícolas. Dichos cambios podrán influenciar la evolución de estos mercados en el mediano plazo y en contraparte, se demuestra cómo la producción mundial sigue respondiendo favorablemente a estos cambios sosteniendo una mejora a medida que el tiempo pasa (OCDE FAO, 2013). Lo anterior, pese a que la literatura empírica aún no ha establecido completamente un vínculo causal entre el crecimiento en el sector de los agronegocios y la sostenibilidad socioeconómica a largo plazo, dicho desarrollo puede desempeñar un papel importante en el desarrollo económico (Banco Mundial, 2008).

Ciertamente, una clave para el crecimiento de los agronegocios en muchos países, se ha atribuido a los factores que impulsan la creciente competitividad del sector. Por ejemplo, en algunos países de Asia y América Latina, han disfrutado de las grandes ventajas de la infraestructura, la innovación y la liberalización del comercio, aumentando así la productividad agrícola que luego se convierte en una fuerte contribución al producto interno bruto (PIB) (Wilkinson y Rocha, 2009; World Bank, 2008).

## Potencial agropecuario colombiano

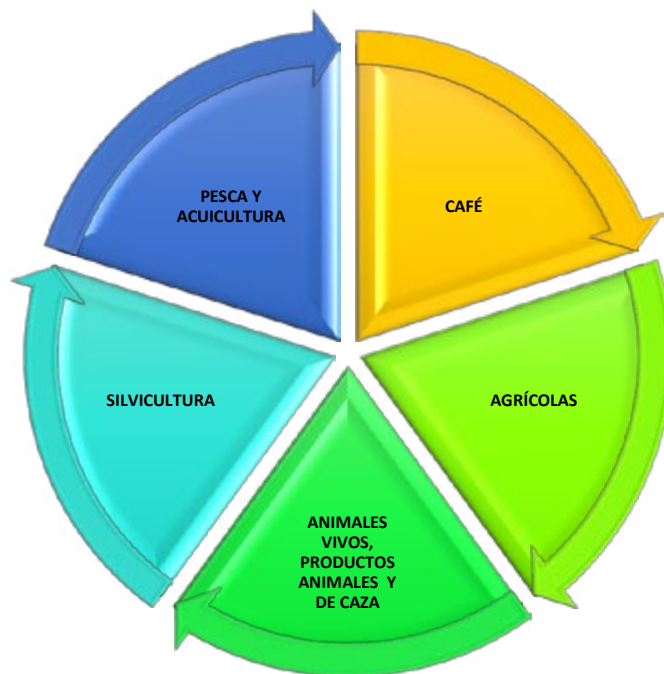
Colombia posee abundantes recursos naturales e inmenso potencial agrícola, de acuerdo con el Sistema de Información de la Biodiversidad Colombiana, más del 50 % del país se encuentra protegido, área que contiene 62,829 especies de flora y fauna, razón por la cual Colombia es considerado como un país megadiverso (SIB, 2018). Asimismo, cuenta con una superficie

continental de 1'115.000 km<sup>2</sup>, el cual tiene una ubicación privilegiada en el norte del cono sur de América, con acceso a dos diferentes océanos (Atlántico y Pacífico). Su riqueza en recursos naturales renovables y no renovables (como el níquel, cobre, hierro, carbón, gas natural, petróleo, oro, plata, platino y esmeraldas, así como una abundante flora y fauna), hacen de este territorio una plataforma agrícola para la producción de una amplia variedad de cultivos y productos forestales (OCDE, 2015).

La distribución porcentual del uso de la tierra en Colombia está conformada por un 56,7 % destinado a bosques, un 38,6 % dedicado al uso agropecuario y un 2,2 % destinado a un uso diferente a bosques y agropecuario. Del sector agrícola y pecuario se integran cinco principales actividades económicas (Figura 1), estas sumado a la disponibilidad de tierra, suministro de agua, diversidad topográfica y climática, han hecho que Colombia sea considerado el séptimo país del mundo con la oportunidad de convertirse en despensa agrícola (FAO, 2011).

En consecuencia, el primer trimestre del año 2018, el PIB real del sector agropecuario particularmente obtuvo un crecimiento del 4,2 %, esto se logró gracias a las buenas condiciones climáticas que para ese año favorecieron a los colombianos. Predominan otros temas negativos como los altos costos en la producción y por su puesto la contraparte, relacionada esta con los bajos pagos realizados al productor normalmente evidenciados en el sector pecuario, en el sector del café y en el gremio arrocero, situaciones que crean oportunidades para la generación de estrategias que cierren las brechas mencionadas (Clavijo, 2018).

FIGURA 1.  
Principales actividades económicas del sector agropecuario en Colombia



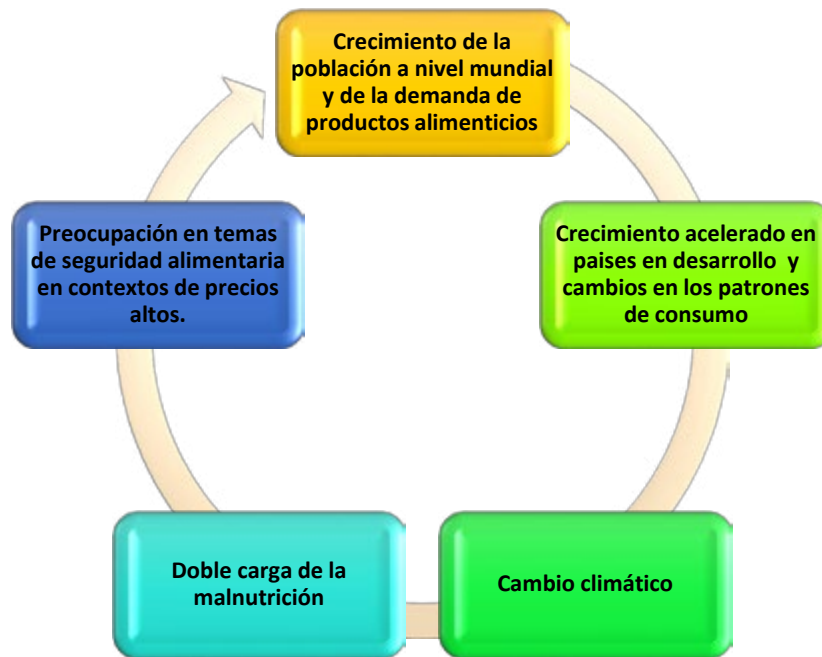
Fuente: elaboración propia.

Al investigar un poco más a fondo en cada uno de los subsectores, se observa que la Silvicultura obtuvo crecimientos sostenidos en lo que respecta al primer semestre del año 2018, este sector junto con el de la producción de madera, mostró un indicador de expansión alrededor de 5,1 % anual, lo cual fue impulsado a los consumos de bienes durables. Adicionalmente, los cultivos agrícolas se incrementaron en un 4,2 % anual, la acuicultura a un 9 % y finalmente, la ganadería amplía su indicador llegando a un 4.1 % gracias principalmente al dinamismo de ciertas actividades relacionadas con la leche, el cerdo, el pollo, entre otros (Fedecua, 2018; Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, 2019).

Lo anterior, cobra importancia ya que las cifras demuestran un crecimiento como un

eje potencial que para el agro colombiano y a su vez, el gobierno ha optado por apoyar iniciativas encaminadas a contribuir el potenciamiento del sector, no es de desconocer que el crecimiento que se evidencia podrá estar soportado por una gran demanda que proviene principalmente por empresas extranjeras, deseando tener productos de buena calidad cosechados y procesados en zonas lejanas colombianas (FINAGRO, 2019). El panorama anterior, permite identificar oportunidades para un sector en crecimiento y con gran potencial, trayendo consigo ventajas adicionales para el país, que permita cerrar las brechas (Figura 2), así como la inversión en los agronegocios, contribuyendo y generado oportunidades de negocios y por tanto, la estabilidad social y económica.

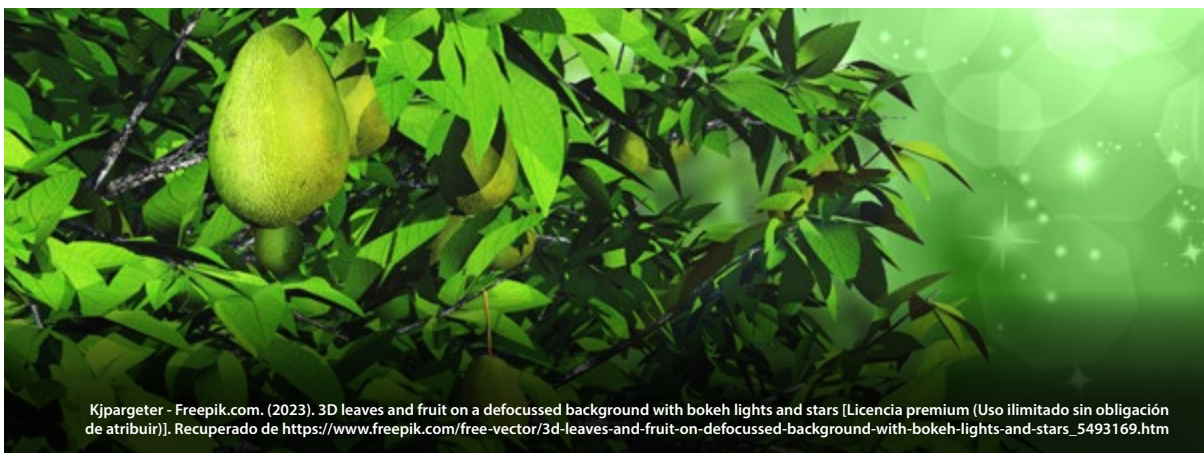
FIGURA 2.  
Brechas en el sector agro para potenciar en el futuro



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, no se debe desconocer que el agro colombiano ha sido golpeado por situaciones que atienen la política pública, dado a los desequilibrios que se general gracias a los cambios y fenómenos climáticos y desbalances en políticas de precios en los

productos y servicios, como consecuencia de la devaluación y revaluación de la moneda. Estas situaciones abren un espacio para que se trabaje fuertemente en mitigar cada uno de los fenómenos expuestos y ratifican la idea de un futuro promisorio para el sector.



## ► Estrategias para los agronegocios en Colombia

Desde la mirada de los agronegocios se plantean estrategias encaminadas a potenciar la competitividad, temas como la promoción de la asociatividad, apertura del mercado externo, fomento del desarrollo empresarial y la formalización y la integración de buenas prácticas agrarias, entre otras.

Los temas relacionados con el fortalecimiento de las cadenas de valor alimentarias enfocadas a la sostenibilidad, entendiendo que los pequeños productores son los encargados de cubrir alrededor de un 70 % de la demanda mundial de alimentos, y también son generadores de empleos e ingresos (FAO, 2019). En este sentido, si se invierte en la generación de estrategias eficientes e inclusivas que apunten a mejorar la sostenibilidad de las cadenas de valor alimentario, el agro podrá potenciarse y traer beneficios.

Así pues, los modelos de agronegocios inclusivos tienen como estrategia beneficiar a amplios sectores de la población agrícola en los países en desarrollo, no solo a los agricultores en cadenas de valor bien estructuradas, sino también a los pequeños productores locales (Oostendorp *et al.*, 2019). Bajo el contexto ambiental y de cambio climático, los modelos de agronegocios y negocios inclusivos deben propender por ser climáticamente inteligentes y responsables para aumentar la resiliencia de todos los participantes en las cadenas (Wangu *et al.*, 2020).

En lo referente al tema ambiental, se proyectan oportunidades estratégicas para contribuir, entre otros aspectos, al desarrollo de la política de crecimiento verde recientemente firmada (DNP, 2018), como un nuevo motor para el desarrollo agrícola y de los territorios en el marco de un contexto internacional favorable (Acuerdos de París, OCDE). El crecimiento verde integra 5 pilares que son la productividad, la eficiencia en el uso de los recursos naturales, el balance y flujo de nutrientes, la incidencia en el capital natural y las oportunidades sectoriales (Howland *et al.*, 2019).

El sector agropecuario tiene brechas que pueden ser potenciadas a mediano y largo plazo, relacionados con crecimiento poblacional y urbanización, crecimiento de la clase media y mayor ingreso promedio, incremento de la demanda de biocombustible y cambios dietarios y hábitos de consumo entre, otros factores. Lo anterior permite, en un horizonte de tiempo, revisar estrategias hacia el futuro frente a la dinámica de los precios de los alimentos, identificación de los potenciales socios comerciales -dependiendo de la localización geográfica en la que se encuentren- así como la localización geográfica de la oferta y temas relacionados con la negociación internacional que abarca acuerdos relacionados (Santa fé & Piñeiro, 2015).

Otra estrategia identificada, está orientada a los esfuerzos de colaboración cómo asociaciones público-privadas que contribuyan en la expansión en la investigación y desarrollo agrícola. Los agronegocios no solo tienen la capacidad, sino también la responsabilidad, de convertirse en líderes en este campo. Esta estrategia proporciona avances efectivos

en la búsqueda de respuestas a los desafíos actuales y adicionalmente, proporciona beneficios para la sociedad al establecer o apoyar nuevas empresas y beneficiar a la agricultura al aumentar la aceptación de las nuevas tecnologías (Gaffney, 2019).

## ► Conclusiones

Los agronegocios en Colombia deben prepararse para adaptarse, enfrentando con alternativas de solución efectivas a los desafíos relacionados con el fortalecimiento de la cadena de valor, al igual que generar y propender espacios inclusivos, climáticamente inteligentes que fomenten el crecimiento verde y den respuesta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El crecimiento de los agronegocios dependerá de la velocidad con la que se avance en las políticas públicas, la provisión de infraestructura vial y tecnológica en las regiones, tiene un papel central en estos procesos para mejorar el acceso al mercado y reducir los costos comerciales de provisión, infraestructura vial y tecnológica en las regiones, así como las políticas de inversión.

## ► Referencias

- Banco Mundial (2008) *Informe sobre el Desarrollo Mundial. Agricultura para el desarrollo*, Banco Mundial, Mundi-Prensa y Mayol Ediciones: Washington. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/747041468315832028/pdf/414550SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
- Clavijo, S. (2018). *Sector agropecuario: Desempeño reciente y perspectivas*. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-agropecuario-desempeno-reciente-y-perspectivas-2772849>
- Corredor A. 2016. *Empleo y productividad laboral agropecuaria en Colombia. Macroeconomía del desarrollo*. CEPAL [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40709/S1600465\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40709/S1600465_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Departamento Nacional de Planeación (2018) *Documento Conpes 3934 Crecimiento Verde*, DNP: Bogotá, <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/conpes-3934-de-2018.pdf>
- FEDEACUA. (2018). *Federación de Acuicultores de Colombia cifras*. <https://fedecua.org/cifras-2/>
- FAO. (2011). *Biotechnologies for agricultural development. Agricultural Biotechnologies in Developing Countries (ABDC-10)*. Rome: FAO. <http://www.fao.org/docrep/014/i2300e/i2300e00.htm>
- FAO. (2014). *Finanzas Inclusivas para el Desarrollo Rural*. <http://www.fao.org/3/a-at889s.pdf>
- FAO. (2018). *Colombia en una mirada*. <http://www.fao.org/colombia/fao-en-colombia/colombia-en-una-mirada/es/>
- FAO. (2019). *Apoyo en materia de políticas y gobernanza*. <http://www.fao.org/policy-support/policy-themes/sustainable-agribusiness-food-value-chains/es/>
- FINAGRO. (2014). *Perspectiva del sector agropecuario Colombiano*. Bogotá D.C. [https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014\\_09\\_09\\_perspectivas\\_agropecuarias.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/2014_09_09_perspectivas_agropecuarias.pdf)

- FINAGRO. (2019). *El Momento del Agro*. <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. (2019). *Información Institucional*. <https://www.finagro.com.co/qui%C3%A9nes-somos/informaci%C3%B3n-institucional#1765>
- Gaffney J., Califf K., Harden K. (2019). Building bridges between agribusiness innovation and smallholder farmers: A review. *Global Food Security*, 20, 60-65. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2018.12.008>
- Hinson, R., Lensink, R., Mueller, A. (2019). Transforming agribusiness in developing countries: SDGs and the role of FinTech. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 41, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.07.002>
- Howland, F., Martínez, D., Loboguerrero, A., Coq, L., Tapasco, J., Sandoval, J., Jaramillo, L., Villamil M. (2019). Hacia una política de crecimiento verde para el sector agropecuario en Colombia. CCAFS Info note. *CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS)*. [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/100315/CCAFS%20Info%20Note\\_FP1%20-%20Crecimiento%20Verde.pdf](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/100315/CCAFS%20Info%20Note_FP1%20-%20Crecimiento%20Verde.pdf)
- IPCC. (2014). *Mitigation of climate change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. 2014 . [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/ipcc\\_wg3\\_ar5\\_full.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/ipcc_wg3_ar5_full.pdf)
- Foley, J., DeFries, R., Asner, G., Barford, C., Bonan, G., Carpenter, Helkowski, J.. (2005). Global Consequences of Land Use. *Science*, 309, 570 – 574 DOI: 10.1126/science.1111772
- OCDE FAO. (2013). *Perspectivas Agrícolas 2013-2022*. <http://www.fao.org/3/i3307s/i3307s.pdf>
- OCDE. (2015). *Revisión de la OCDE de las Políticas Agrícolas: Colombia 2015. Evaluación y Recomendaciones de Política*. [https://www.minagricultura.gov.co/Reportes/OECD\\_Review\\_Agriculture\\_Colombia\\_2015\\_Spanish\\_Summary.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/Reportes/OECD_Review_Agriculture_Colombia_2015_Spanish_Summary.pdf)
- Oostendorp, R., Van-Asseldonk, M., Gathiaka, J., Mulwa, R., Recha, J., Wattel, C., Wesenbeeck, L.(2019). Inclusive agribusiness under climate change: a brief review of the role of finance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 41, 18-22. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.09.014>
- Ramírez, E. (2019). Entorno Económico Internacional y su Incidencia en los Agronegocios: Retos y Perspectivas. *Revista De Economía & Administración*, 13(2), 42-55. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/23>
- Sánchez, D., y Betancur, H. (2016). Systematic review of the literature associated with agribusiness. *Espacios*, 37(18)1-19. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/4922>
- Santa fé, R., & Piñeiro , M. (2015). *Bioeconomía Argentina*. <http://www.bioeconomia.mincyt.gob.ar/wp-content/uploads/2014/12/4-Panorama-Mundial-para-Agronegocios-Martin-Piñeiro.pdf>
- SIB. (2018). *Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia*. <https://www.sibcolombia.net/>
- United Nations. (2015). *The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20>



for%20Sustainable%20Development%20web.pdf

Universia. (2019). *El futuro del agronegocio en Colombia*. <https://noticias.universia.net.co/practicas-empleo/noticia/2019/03/28/1164250/futuro-agronegocio-colombia.html>

Wangu, J., Mangnus, E., & Van Westen, A. (2020). "Limitations of Inclusive Agribusiness in Contributing to Food and Nutrition Security in a Smallholder Community. A Case of Mango Initiative in Makueni County, Kenya," *Sustainability*, 12, 1-23. DOI: [10.3390 / su12145521](https://doi.org/10.3390/su12145521)

Wilkinson, J., Rocha, C., Da Silva, D., Baker, A., Shepherd, C., Jenane, S., Miranda-da-Cruz. (2009). Agro-industry trends,

patterns and development impacts. En Da Silva, C. A. *Agro-industries for Development*. (pp.46-91) [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=GNXAggaNCd8C&oi=fnd&pg=PA46&dq=Agro-industry+trends,+patterns+and+development+impacts,&ots=ShpC8fVP--&sig=ZKFJiKaf6kKtGYIK8sAa-A\\_OdTKE#v=onepage&q=Agro-industry%20trends%2C%20patterns%20and%20development%20impacts%2C&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=GNXAggaNCd8C&oi=fnd&pg=PA46&dq=Agro-industry+trends,+patterns+and+development+impacts,&ots=ShpC8fVP--&sig=ZKFJiKaf6kKtGYIK8sAa-A_OdTKE#v=onepage&q=Agro-industry%20trends%2C%20patterns%20and%20development%20impacts%2C&f=false)

World Bank (2009) *Awakening Africa's sleeping giant prospects for commercial agriculture in the Guinea Savannah zone and beyond*. Washington. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2640>.

# Propuesta de diseño de modelo de direccionamiento estratégico y plan de comercialización para el extracto de hierbabuena para el vivero La Tita en el municipio de Cajicá

---

Jakeline Soto González <sup>1</sup>  
Lina María Cabrales Villalba <sup>2</sup>

## Resumen

El proyecto denominado Propuesta de diseño de un modelo de direccionamiento estratégico y plan de comercialización del extracto de la hierbabuena para el vivero La Tita en el municipio de Cajicá, integra la metodología del direccionamiento estratégico y la metodología del plan de comercialización con el fin de dar solución a las falencias que la organización actualmente presenta. Por medio del direccionamiento estratégico se buscará definir un nuevo horizonte para el vivero La Tita, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones internas, sin perder de vista el entorno cambiante y complejo del sector agricultor. El planteamiento del direccionamiento estratégico irá complementado con el plan de mercadeo del extracto de la hierbabuena, ya que este último permite

---

<sup>1</sup> Estudiante de Administración Financiera y de Sistemas- Fundación Universitaria Agraria de Colombia. Perteneciente al semillero VEA. Valoración Empresarial Agroindustrial.

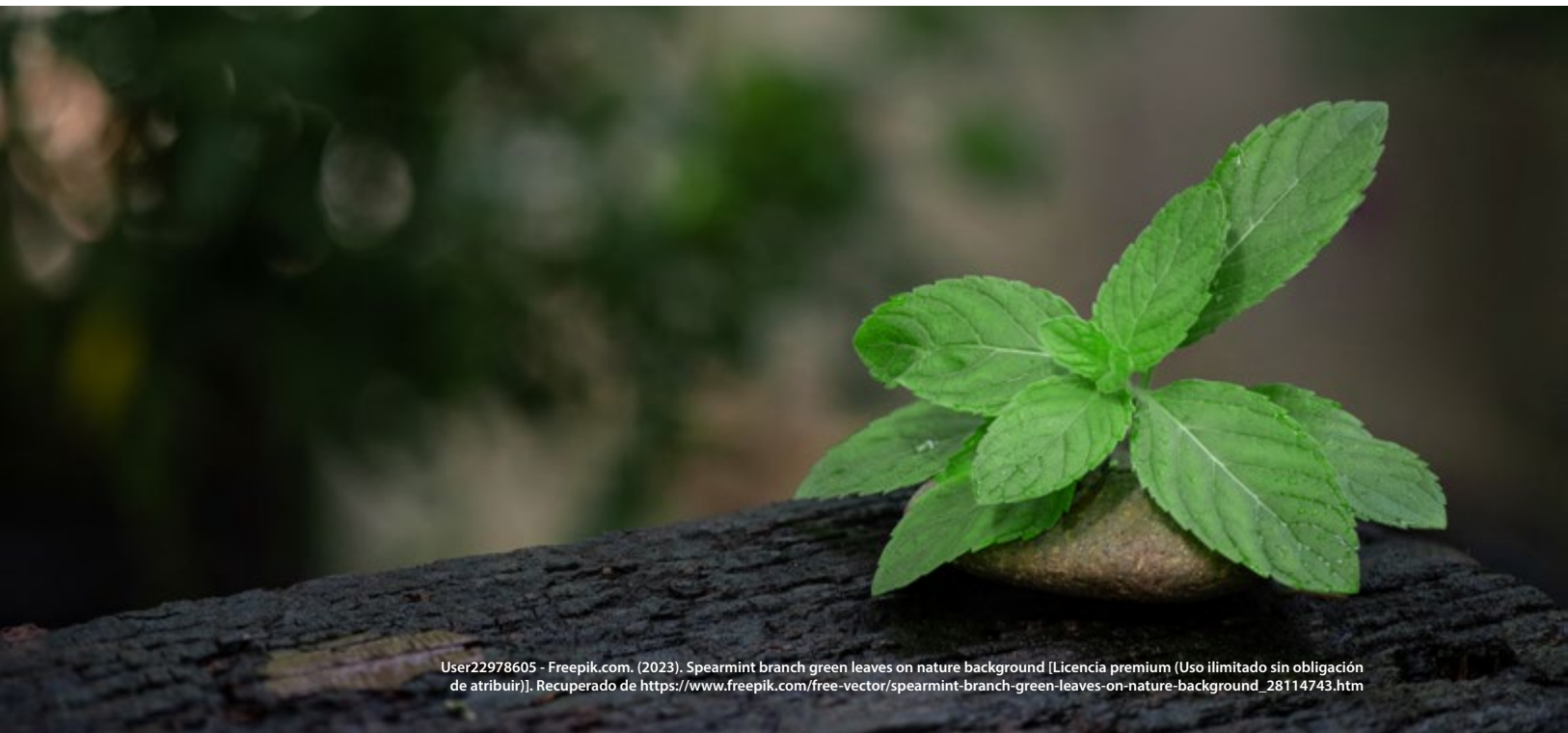
<sup>2</sup> Administrador de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada. Magister en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada. Docente – Investigador Administración Financiera y de Sistemas Uniagraria, Bogotá Colombia. Miembro del grupo ADVER de Uniagraria.

un análisis del mercado en el que la metodología direcciona la validez de la estrategia de mercado y determina si el rumbo planteado es el adecuado. A lo largo del proyecto, que es resultado de un trabajo de grado, se van implementando herramientas o técnicas de distintos autores de acuerdo a las características de la empresa, su entorno y las limitantes de información, paralelamente se irá ampliando un panorama, tal vez para muchos desconocido, el mercado de los viveros, al tiempo que se analizan las fuerzas que convergen en esta y en la empresa; el entendimiento de

la complejidad de sus interrelaciones será lo que permite definir estrategias coherentes y capaces de hacer que el vivero La Tita logre ser una empresa sólida, rentable y competitiva en el sector.

Los resultados obtenidos evidenciarán la propuesta que se realizará al vivero La Tita, por ello cada variable que se evalúe debe ser de manera rigurosa y con detenimiento y cada estrategia que se diseñe debe estar alineada a mejorar los problemas que presenta el vivero.

**Palabras clave:** ruralidad, estrategia, regionalización



User22978605 - Freepik.com. (2023). Spearmint branch green leaves on nature background [Licencia premium (Uso ilimitado sin obligación de atribuir)]. Recuperado de [https://www.freepik.com/free-vector/spearmint-branch-green-leaves-on-nature-background\\_28114743.htm](https://www.freepik.com/free-vector/spearmint-branch-green-leaves-on-nature-background_28114743.htm)

## ► Introducción

Colombia es un país que cuenta con un territorio rico en variedad de pisos térmicos y microclimas, lo cual permite la producción masiva de plantas. El panorama de los viveristas en Colombia, según la información de la Asociación Colombiana de Viveristas y Productores de Ornamentales, Colviveros, nos expone que hay cerca de 5,000 productores viveristas en el país, donde la mayor concentración de producción se encuentra en el departamento de Cundinamarca con el 66 %, seguido de Antioquia con el 24 % y, finalmente, con un 10 % está la región cafetera (González, 2019). Por otro lado, el mercado de viveres en Colombia no es ajeno al cambio que se está viviendo en el mundo, puesto que vender flores y plantas ornamentales, aromáticas, frutales, entre otros; está dejando de ser un negocio artesanal y apunta hoy día a la estandarización de procesos, productos y servicios como se observa en el estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2015). De acuerdo con lo anterior, el mercado de viveres se presenta como un mercado atractivo y en crecimiento, totalmente receptivo a nuevos conceptos y retos, los cuales han sido de agrado al consumidor.

Los cambios que se están evidenciando en el mundo de los viveros son grandes y constantes y dentro de este proceso de transformación se encuentran las pequeñas empresas locales dedicadas a la venta de plantas ornamentales, frutales y aromáticas; y a la vez, al diseño y asesoramiento de paisajismo, quienes se encuentran adaptando a todo tipo de alteración que sufre el mercado, en el que

buscan mantener la rentabilidad y calidad. Muchas de estas pequeñas industrias se sostienen debido a que se amoldan a las necesidades de los clientes cercanos y no buscan el desarrollo masivo porque están enfocados a subsistir, sin embargo, para lograr adquirir un posicionamiento en el mercado se deben desarrollar ventajas competitivas sostenibles lo cual le permite ofrecer un producto y/o servicio con un valor agregado. Es decir, a menores costos, con mayor eficacia y eficiencia, con mayor rentabilidad y direccionado a lograr sus objetivos estratégicos (Caicedo y Arango, 2010).

Por esta razón, el direccionamiento estratégico en las empresas juega un papel muy importante en la actualidad, dado que permite que las empresas desarrollen su máximo potencial a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, esto se logra por medio de modelos estratégicos que ayudan a perfeccionar los procesos y productos. Por ende, el plan estratégico es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado (Sánchez, 2019), esta ventaja competitiva es un trabajo de toda la organización, pero antes de divulgar qué estrategias se implementarán se requiere conocer hacia qué objetivos orientarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos de gerencia con las demás áreas funcionales para obtener el éxito deseado y alcanzar las metas establecidas.

El vivero La Tita, es una empresa pequeña que se dedica a la producción de plantas ornamentales, aromáticas, frutales y forestales; adicionalmente, presta servicios como el diseño, asesoría, mantenimiento y riego de los jardines paisajísticos. En

enero de 2015 se unió con la Fundación Creinser, esto con la finalidad de apoyar laboralmente a jóvenes en condición de discapacidad, las actividades que el personal desempeña son la distribución de plantas de jardín ornamentales, artículos de jardinería, mantenimiento, diseño y elaboración de jardines y paisajismo. El vivero se encuentra ubicado en el municipio de Cajicá en la zona El Tejar. No obstante, como se mencionó anteriormente, cerca del 66 % de la producción de plantas se encuentra en el departamento de Cundinamarca en el que las principales zonas de producción son Fusagasugá, San Antonio del Tequendama, Santandercito, La Mesa, Cota y Chía principalmente, dejando de lado el área de Cajicá (Ecos del Combeima, 2018). Para lograr afrontar las amenazas del sector, optimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades de la empresa, el vivero debe implementar un direccionamiento estratégico acompañado de un plan de comercialización del extracto de la hierbabuena, a fin de que la empresa funcione correctamente y que el crecimiento sea sostenible en el tiempo.

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio el diseño de un plan estratégico y de comercialización que se acomode a las necesidades del vivero La Tita, permitiendo dirigirse hacia un modelo de negocio competitivo y rentable con unos lineamientos estratégicos claros, un mercado meta definido, productos y servicios acordes a las necesidades del mercado y canales eficientes, llevándola a ser una organización capaz de leer y entender claramente su entorno para neutralizar o eliminar amenazas y aprovechar oportunidades. Para ello, utilizaremos las herramientas del direccionamiento estratégico y en apoyo a este fin, se plantea

el plan de comercialización, de esta forma se tendrá claro el horizonte adecuado para la empresa y también dará la primicia de cuál es la mejor manera para llegar al objetivo.

En el estudio se introduce la primera parte del proyecto, los cuales son el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación. Posterior, se observa el marco teórico y la metodología con la cual se llevará a cabo la base para el desarrollo, análisis y resultados. Luego, se muestra el desarrollo de la investigación, en esta sección se identifica el estudio preliminar en el que se conocen y evalúan los problemas existentes de la compañía causados por la falta de estrategias definidas y planes de acción que la soporten. Por ende, se encuentra el análisis y evaluación de los síntomas localizados con el fin de generar las soluciones respectivas al problema. Acorde a lo anterior, se plantean los resultados del proyecto, estos son la propuesta del plan estratégico y comercial que irá en respuesta a las necesidades de la empresa y del entorno en el cual se desenvuelve.

## ► Diseño metodológico

La metodología utilizada en este proyecto es la combinación entre dos tipos de investigación, el método descriptivo, la cual identifica la realidad del estado actual del vivero y el método explicativo, donde se profundiza hacia el origen del problema que está afectando el buen desarrollo de este. Al tratarse de una propuesta de tipo descriptiva, se tuvo en cuenta en la investigación la examinación de todas las características de

tipo organizacional del entorno del vivero, resaltando siempre el estado actual en el que se encuentra, generando hipótesis sobre cómo se podría mejorar la estructura organizacional con el objeto de posicionar al vivero en el mercado.

La fuente principal de la investigación es el recurso humano del vivero, el cual aporta con su experiencia, información y vivencias a las diferentes soluciones que para él serían las primordiales para la ejecución del trabajo, aquí nuevamente estaríamos utilizando hipótesis como técnica para avanzar en el desarrollo del proyecto.

En cuanto a la técnica explicativa, va completamente enlazada con la descriptiva, se resalta el estado actual del vivero, la falta de una estructura organizacional y aplicación de procesos específicos; da los lineamientos para establecer como conclusión que la no intervención en el vivero provocaría el cierre final en el mercado. Por lo anterior, la intervención es primordial para mantener en el mercado este tipo de negocios que aportan de manera significativa en la mitigación del impacto ambiental que se está presentando actualmente.

## Método de Análisis

Los criterios de impacto tomados para la selección de la mejor alternativa son estudiados en el ámbito social, ambiental, factibilidad técnica y tiempo, dichos criterios son mencionados a continuación:

- **Social:**
  - Personas beneficiadas o relaciones comerciales.
  - Oportunidad de fuente de empleo.

- **Ambiental:**
  - Producción correcta de las plantas sin afectar el medio ambiente.
  - Ayudar a proteger las áreas naturales ricas en flora y fauna.
- **Factibilidad técnica:**
  - Realizar diagnósticos y análisis por medio de instrumentos determinados que permitan hacer una planificación correcta para constituir la estructura organizacional del vivero.
- **Tiempo:**
  - Planificación detallada del tiempo de ejecución del proyecto teniendo en cuenta disponibilidad de recursos.
  - Evitar que el tiempo de ejecución del proyecto influya negativamente en el funcionamiento del vivero.

## Fuentes y técnicas para recopilar la información

Las fuentes y técnicas utilizadas para la recopilación de la información son aportadas por el recurso humano del vivero, con ayuda de las técnicas de recopilación que en este caso serán la observación directa y la entrevista, las cuales serán de gran ayuda para la investigación.

## Fuentes para la recopilación de la información

En el desarrollo del trabajo se hace necesario el acceso a información de fuentes primarias: el personal que labora en el vivero y las fuentes secundarias;

informes y documentos de páginas de internet, debido a que la combinación y búsqueda de estas fuentes permite adquirir experiencias, realidades y conocimientos y, por ende, poder establecer con ellas una ruta que conlleve a conclusiones en pro del mejoramiento de la problemática planteada.

## Técnicas para la recopilación de la información

Las herramientas utilizadas para la recolección de información del presente proyecto son:

- Observación directa
- Entrevistas

### *Observación directa*

El equipo de investigadores se dirige a la localización del vivero para visualizar directamente las condiciones del entorno actual, así como la manera en que los trabajadores y/o partes implicadas se desenvuelven en sus tareas diarias, este proceso será no invasivo, es decir, que se cuenta con la aprobación de la administración del vivero para ejecutar la labor de visualización y extracción de información y material probatorio como registro documental y fotográfico para su posterior análisis. Al momento de realizar la observación directa, se puede proceder de dos maneras: de forma encubierta o de forma manifiesta. La encubierta es cuando el objeto no sabe que está siendo observado y, por otro lado, la manifiesta, cuando el objeto es consciente de estar siendo observado.

**Procesos y actividades internas y externas del vivero.** En esta parte se

perciben las funciones que realiza cada persona que labora en el vivero. Aunque es un vivero grande, este cuenta con seis personas incluyendo al propietario, las cuales realizan diferentes tareas diariamente, entre estas se encuentran el riego y arreglo de plantas, producción de plantas, abonos y cuidados, ventas, paisajismos con clientes, entre otros.

### *La entrevista*

Se realiza una entrevista a las personas involucradas, responsables e influyentes sobre la operatividad del vivero, con el fin de conseguir información directamente de fuente confiable, la cual es aprovechada para la elaboración de un diagnóstico más preciso, además de generar un vínculo más cercano y confiable por medio del cual, el personal participante identifique todo lo relacionado con la situación actual del vivero y pueda ser de gran apoyo tanto en la definición de la problemática como en la generación de la solución más conveniente, reconociendo el interés y la motivación del equipo investigador.

## Materia prima para la investigación

En esta investigación se determina como materia prima todos los procesos, productos y servicios que ofrece el vivero, ya que estos aportan información clara la cual determina la realidad de la situación que se está presentando actualmente en el establecimiento. En los procesos se ven reflejadas cada una de las actividades realizadas dentro del vivero por parte administrativa y por la parte técnica del

mismo. En cuanto a los productos y servicios, estos son ofrecidos en el mercado y los cuales son la cara del vivero ante los clientes, ya sea por su calidad, su presentación, diseño y demás.

## Delimitación de la investigación

La delimitación de esta investigación son los funcionarios del vivero, quienes son la base fundamental de este proceso de indagación ya que por medio de ellos se evidencia lo que realmente sucede dentro del vivero y las falencias de este.

### *Delimitación de tiempo*

El tiempo estimado del desarrollo del proceso de campo es de cuatro meses, en los cuales se realizarán los procesos requeridos para poder darle solución a la misma.

### *Población de estudio*

Se desarrolla en la comunidad del entorno del vivero. Nuestra pesquisa estará dirigida principalmente a las personas que trabajan en el vivero para obtener la información que necesitamos y así dar inicio a las entrevistas al personal.

### *Instrumentos*

Los instrumentos que se utilizan en este direccionamiento sirven para acercarnos directamente a la situación a la que se está presentando el vivero, además de extraer la información necesaria y las técnicas para proponer la adecuada solución.



## ► Referente teórico

### El diagnóstico estratégico

Sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: dónde estamos, dónde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas (Horngren *et al.*, 2012), así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis estratégico se hace alrededor de factores clave con el fin de poder localizar el análisis y no generar interrupciones con un amplio número de variables a analizar. De hecho, las metodologías para poder realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variables, sin embargo, se han tomado las más relevantes.

### *Direccionamiento estratégico*

El direccionamiento estratégico son las acciones que orientan a la organización hacia el futuro y el entorno, a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo con base en un diagnóstico estratégico que sirvió de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto interna como de su entorno como explica Rodríguez (1999). Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir (Molina y Gómez, 2017). El direccionamiento estratégico lo integran la visión y la misión, los valores, los principios corporativos de la organización,

los objetivos y las estrategias. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama Pensamiento Estratégico (Molina y Gómez, 2017).

### *La planeación tradicional y estratégica*

La planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante. Asimismo, busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales. Planear es la función que tiene por objetivo “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización” (Molina y Gómez, 2017, p. 21). Planear, en el mejor de los casos, “significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización” (Molina y Gómez, 2017, p. 23). Peter Drucker, en su teoría del negocio, sugiere plantear preguntas tales como: qué es nuestro negocio y cuál debería ser. Evidentemente, se trata de preguntas fundamentales que conducen al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y acciones concretas (Molina y Gómez, 2017). En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro (Molina y Gómez, 2017).

## Plan de comercialización del extracto de hierbabuena

Antes de iniciar con el proceso de comercialización o con la estrategia del nuevo producto, se requiere divulgar el plan en la organización con el objetivo de que todos los miembros del vivero La Tita tengan el conocimiento adecuado de cómo se llevará a cabo el plan de mercadeo donde conozcan a cabalidad los objetivos trazados y los procedimientos establecidos a fin de garantizar su éxito y ejecución eficiente.

Otra sugerencia que se otorga al vivero es enfocarse en la ejecución de promoción, ya que durante ese proceso además de darse a conocer al mercado, existen muchos factores que pueden impactar tanto positivamente como negativamente en ambas direcciones. Por lo tanto, es necesario dejar, durante la ejecución de la estrategia de promoción, un impacto positivo en las personas, donde se maneje unos de los valores corporativos, el cual es el servicio al cliente como eje principal explicado por Castro (2013). Por otra parte, en este desarrollo no solo se dará a conocer el plan de mercadeo sino también se abrirán las puertas con respecto a la implementación del direccionamiento estratégico, a fin de que se logre adquirir posicionamiento de otros productos y servicios con mayor frecuencia, logrando resultados beneficiosos para el vivero La Tita.

Finalmente, como se mencionó en el plan de mercadeo e incluso en la Matriz DOFA, el vivero La Tita debe tener mayor campo en el área digital para aprovechar las oportunidades de mercado que se encuentran allí, todo con el fin de dar a conocer el nuevo producto del vivero La

Tita, *Essence Herb*, y a la vez, potenciar el direccionamiento estratégico de la empresa de tal manera que se genere un mayor impacto en el mercado objetivo.

## ► Conclusiones

La propuesta del diseño de direccionamiento estratégico del vivero La Tita, permitió dar a conocer la situación actual en la que se encontraba, esto por medio de los análisis externo e interno de la organización y de la metodología DOFA, donde se estudiaron y analizaron las falencias y se evidenciaron las oportunidades a fin de lograr posicionamiento y recordación en el sector. De este proceso se pudo concluir lo siguiente:

- La definición de la filosofía organizacional, es decir, la misión, visión y valores corporativos fueron la primicia para realizar el plan estratégico eficiente del vivero, el cual le permitirá crecer y posicionarse.
- Los resultados de la organización son distintos desde que se conozca la ruta a la cual deberán alinearse y, sobre todo, la razón de ser de la compañía, qué quiere y a dónde se dirige. Los valores del vivero La Tita son la guía que dictará su actuar frente a las diferentes situaciones que se presenten en su diario vivir.
- En el análisis interno y externo del vivero La Tita, el cual se realizó por medio de observaciones y entrevistas de la metodología PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se identificaron las falencias que se presentaban como organización. En el análisis interno se demostró que

el nivel de organización era mínimo donde la estructura del área de recursos humanos no existía. Por tanto, por medio de la matriz DOFA se identificaron las oportunidades y fortalezas que pueden ser aprovechadas por el vivero para atacar sus debilidades y hacer frente a las amenazas.

El éxito del plan estratégico depende del compromiso y la coherencia de las acciones y ejecución del personal del vivero La Tita, ya que es la empresa quien debe conocer quiénes son y hacia dónde se dirigen, y así lograr realizar de manera adecuada las estrategias planteadas y más adelante, el logro de los objetivos que permitan el posicionamiento, un adecuado funcionamiento y la permanencia del vivero La Tita en el mercado

## ► Recomendaciones

### Direccionamiento Estratégico

Para el crecimiento de una empresa, es importante construir de antemano una estructura organizacional que le permita generar de manera adecuada cada uno de los procesos correspondientes a cada actividad a realizar, en pro de mejorar el rendimiento de sus trabajadores que impulsen el crecimiento económico y comercial de la empresa como propone Aguilar (2009). Así mismo se genera un compromiso con los miembros del vivero La Tita, por lo que se enlazan procesos de apropiación social con las partes interesadas del vivero.

Por otra parte, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que las TIC y el internet nos proveen, se sugiere implementar un plan de marketing que involucra el diseño de perfiles en redes sociales y la actualización permanente de contenido en conjunto a la página web donde se comuniquen las labores diarias del vivero, sus nuevos productos, precios, promociones, entre otros. Un factor importante que hoy en día el mundo de la globalización nos muestra, es la actualización de la información que se halla en las plataformas con el fin de crear confianza con el cliente a través de procesos de *benchmarking* y su enlace con la cadena de valor como determina Espinosa (2017).

Es importante realizar la documentación y la estandarización de los procesos, en donde constantemente haya una revisión y actualización periódica de los planes de acción que se han ejecutado como plantea Acero (2010). Esto es un punto focal para la mejora continua de la empresa y de los planes planteados. Adicionalmente, la estandarización de los procesos y los métodos de documentación permiten la gestión del conocimiento en la empresa como explica Idarraga (2012), esto es, permitir la transferencia del conocimiento de una forma más simple.

Finalmente, se recomienda establecer el vivero La Tita como empresa S.A.S (sociedad anónima simplificada).

1. Aplicar sistemas de monitoreo y evaluación a cada uno de los procesos de la organización.
2. Elaborar programas de capacitación continua a los empleados.

3. Tomar medidas de estrategia y control del impacto ambiental.
4. Las medidas de impacto ambiental deben ir orientadas al desarrollo económico y social de la organización.

## ► Referencias

- Acero., L. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-administracion-ecoe/direccion-estrategica-2da-edicion/>.
- Aguilar, R. (2009). *Proceso administrativo*. El Cid editor. <https://www.uladech.edu.pe/documentos/silabos/09/16/091646.pdf>.
- Caicedo, M. y Arango, V. (2010). *Direccionamiento estratégico de la empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación elementos de plan de negocio*. <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1553/1/TAD00684.pdf>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Caracterización económica y empresarial de diecinueve municipios de Cundinamarca*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14584/caracterizacion%20economica%20y%20empresarial%20de%2019%20municipios.pdf?sequence=1>.
- Castro. (2013). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. *Pensamiento y gestión*, p. 4-8, referido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.
- Ecos del Combeima. (2018). *Viveros generan sustento a cerca de 250 mil familias en todo el país*. <https://ecosdelcombeima.com/economia/nota-128125-viveros-generan-sustento-cerca-de-250-mil-familias-en-todo-el-pais>.
- Espinosa, R. (2017). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. <http://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- González, X. (2019). *Las plantas vivas un negocio que crece en Colombia a través de internet* <https://www.agronegocios.co/agricultura/las-plantas-vivas-un-negocio-que-crece-en-colombia-a-traves-de-internet-2937383>.
- Hornngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14th ed.). Prentice Hall.
- Idarraga., D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>.
- Molina, O. y Gómez, E. (2017). *PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO PX-S.A. DE LA CIUDAD DE CALI*. [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1629/1/2017\\_plan\\_direccionamiento\\_estrategico.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1629/1/2017_plan_direccionamiento_estrategico.pdf)
- Rodríguez., D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega. <https://es.scribd.com/document/359461049/Diagnostico-Organizacional-Dario-Rodriguez>.
- Sánchez, A. (2019). *Plan de direccionamiento estratégico y de mercadeo para la empresa PDS EXPRESS ubicada en la ciudad de Santiago de Cali periodo 2019-2021*. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/20.500.12421/197/1/PLAN%20DE%20DIRECCIONAMIENTO.pdf>.

# Análisis de la percepción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de MiPymes colombianas en el marco del posacuerdo

---

Juan Carlos Ruiz-Urquijo<sup>1</sup>  
Héctor Hugo Laverde-Morales<sup>2</sup>  
Azeneth Flores<sup>3</sup>

## Resumen

A partir de la indagación realizada en el libro verde de Colciencias en 2018 en la encuesta: ¿qué camino cogemos?, la cual desarrolla un proceso exploratorio con empresarios, academia, ciudadanos y científicos sobre su percepción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas hacia las metas establecidas hacia 2030, se analiza de forma exploratoria la aprehensión de los Micro, pequeños y medianos empresarios en tres departamentos representativos por su capacidad de construcción de tejido empresarial. El análisis de la información secundaria logra develar que el rumbo articulado entre sostenibilidad empresarial y acciones de la gestión de la sustentabilidad se afectaran por barreras de índole cultural, aspecto que puede ser resuelto a través de estrategias corporativas como clusterización y creación de demandas sofisticadas. En el caso colombiano una conclusión relevante se da al aprovechar las ventajas competitivas en asuntos de bioeconomía y fuerza laboral.

**Palabras clave:** Objetivos de Desarrollo Sostenible, MiPymes, Cultura Empresarial

<sup>1</sup> Docente del Programa de Contraduría Pública de UNIAGRARIA, miembro del grupo ORSE, ruiz.juan@uniagraria.edu.co

<sup>2</sup> Director del programa de Contaduría Pública de UNIAGRARIA, líder del grupo ORSE, Laverde.hector@uniagraria.edu.co

<sup>3</sup> Docente Programa de Contaduría Pública de la Corporación Universitaria UNITEC, correo: azenethflorez@unitec.edu.co

## ► Introducción

La sociedad y las formas de producción están en constante cambio y deconstrucción, el capitalismo actual posee una fase globalizante y de mayor competitividad, pero en el mismo sentido, reconoce sus procesos de afectar a la sociedad a través de su proceso productivo (Infante y Robles, 2008), este fenómeno se estudia desde las ciencias económicas en la teoría de la agencia y en aspectos puntuales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta práctica filosófica de las organizaciones se ha desarrollado en las grandes empresas, prueba de ello es la cantidad de informes de sostenibilidad que encontramos en la web<sup>1</sup>. Epstein (2009), manifiesta que la RSE ha dejado de lado las posibilidades para que los pequeños y medianos empresarios (MiPyme) adopten un discurso que sutilmente desconocen desde el plano teórico, pero que podríamos determinar que sí lo poseen en el plano práctico, aunque no logran develarlo, papel fundamental dentro del elemento estratégico organizacional y como fundamento de la transparencia social.

El último año, MinCiencias como máximo organismo promotor de la ciencia y la investigación en Colombia, ha formulado una estrategia para determinar el rumbo de la investigación desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), determinando con un cuestionario a ciudadanos, empresarios y científicos, la percepción y rumbo de la investigación basada en estos objetivos. En este sentido, las percepciones que se encontraron en la encuesta son objeto de análisis del presente documento, en especial de las organizaciones MiPymes.

Desde la estructura moderna capitalista, las empresas deben colaborar en la construcción de una sociedad justa y digna para vivir en la que se integren los esfuerzos de todos los interesados, no sólo se trata del viejo enfoque del capitalismo clásico de obtener utilidades, sino de contribuir con aquellos que participan en las empresas, de tal manera que éstas puedan enfrentar las arremetidas de la globalización y desarrollarse mediante

prácticas éticas con todos los partícipes del proceso organizacional. Sin embargo, aunque esto se lee muy bien en el papel o se escucha muy atractivo en el discurso, existe anarquía acerca de lo que realmente es la RSE, encontrando empresas que, aunque dicen o creen que la practican, realmente no lo hacen, ya sea por desconocimiento o por falta de voluntad. Es así como, desde un enfoque de la MiPymes, se desconocen los términos de la RSE, aunque muchas veces están emprendiendo acciones con su comunidad y partes interesadas que revelan un mejor proceder de las que sí dicen tenerla, en este plano vale la pena observar lineamientos para poder estructurar una visión crítica de cómo la MiPyme percibe este fenómeno discursivo del capitalismo.

El empresario como miembro activo y líder de la organización, debe formular estrategias que le permitan enfrentarse a los diversos cambios que le presenta el entorno donde desarrolla su actividad empresarial. Uno de

<sup>1</sup> Al realizar una búsqueda simple en google usando las palabras claves: informe de sostenibilidad + pdf, aparecen más de 400 registros solamente usando el idioma español, esto indica la cantidad de informes a los que se puede acceder de las organizaciones sobre su actuación, sin realizar una búsqueda en detalle y en otros idiomas.

estos retos en el contexto colombiano es lograr apoyar el marco para la paz, desde factores como empleo, producción amigable, relaciones con comunidad y stakeholders, incluyendo así dentro de su esquema de negocio prácticas de sostenibilidad e involucrar a la RSE como parte de su misión, visión y políticas internas (Corazza, 2018), haciéndolas parte del gobierno corporativo y teniendo en cuenta los efectos externos de alcance social.

Con este texto se pretende tipologizar las percepciones y cursos de acción, así como analizar el comportamiento prospectivo de los actores empresariales que respondieron a la encuesta de Colciencias denominada: qué camino tomamos, enmarcada en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, pactados hacia 2030 por la Organización de las Naciones Unidas.

A partir de las respuestas de los empresarios, se realiza un análisis desde la sociología organizacional en donde se pretende develar como las MiPymes podrían articularse a las estructuras de RSE, desde un enfoque estratégico encaminado hacia el posconflicto, asimismo, desde los ODS.

Metodológicamente, se analizarán las respuestas de la encuesta desarrollada por Colciencias en los módulos de los ODS, se enfatizará el análisis únicamente en las pequeñas organizaciones y los resultados se triangularán con los planes de desarrollo departamental, dado que los datos se presentan por cada uno de los 32 departamentos de Colombia.

La sistemática a aplicar está estructurada de forma que cada pregunta seleccionada para ser analizada contiene ciertas características que permiten establecer un perfil primario de tipo sociológico del empresario, que

contrastado con otras preguntas y con las diversas teorías planteadas, permitirá establecer ciertos rasgos culturales que son inherentes al empresario y otros, que de acuerdo al ámbito social donde se desenvuelve su empresa, permitirán develar el perfil sociológico general que identifica su accionar en aspectos tan relevantes como la paz y la relación con actores sociales. El análisis se partirá por tipos empresariales desde cada sector productivo por dos razones: la primera, porque el tema de servicios agropecuarios y turísticos es un eje de desarrollo mencionado de forma constante en los procesos de paz por los actores de conflicto, lo que implicará cómo este sector alejado de las grandes urbes determinará mayores cuestionamientos sobre los temas de paz y su compromiso con la misma, la segunda razón y la más importante, porque se pretende medir el nivel de incidencia que tienen los cambios culturales y de cultura organizacional en la adopción de prácticas que fortalezcan el tejido social y la RSE en las MiPymes.

## ► Referentes teóricos

### Estructura empresarial y el desarrollo del capitalismo

En el mundo en el que vivimos, estamos expuestos a términos como empresa, sociedad, empresario, estado, capitalismo, etc. Sabemos que estamos inmersos en un sistema económico que incluye cada uno de estos términos y que estos hacen parte de sus principales factores. Dupuis (2010) afirma que este origen data desde la caída

del imperio Romano en Occidente, dado que “la caída de un poder central fuerte en el área cultural europea fue el fenómeno que más influyó en el ascenso de la clase de los capitalistas” (p.26). Así mismo, Baechler (1971) citado por Dupuis (2010), afirma que esta transitó a una sociedad a la que Dupuis (2010) llamaría “capitalismo urbano”, centrado en el nacimiento de las estructuras mercantiles, ligadas al concepto de mercado y comerciante.

Por su parte, los productores con grandes capitales para industrializarse, con oportunidades tangibles gracias a la revolución industrial y fijándose en la necesidad del hombre para sobrevivir, hicieron que la mano de obra que era artesanal y de trabajo en la agricultura, pasara a ser mano de obra empleada, a cambio de alguna remuneración para el cubrimiento de sus necesidades básicas o creadas (Heibroner, citado por Dupuis, 2010). Más allá de esto, el problema se fue agravando a medida en que pasaba el tiempo, puesto que los campesinos se encontraban viviendo en condiciones precarias, en tierras que no eran aptas para la agricultura, en donde el hambre y la miseria se convertían poco a poco en los detonantes para el traslado masivo de campesinos hacia áreas urbanas; factores que desencadenarían el aumento de mano de obra barata y los altos niveles de desempleo en las grandes ciudades, que serían aprovechados por el empresario para aumentar su riqueza (Moore, 2015). A esto se le llamó capitalismo industrial (Dupuis, 2010), generador de una verdadera avalancha humana y de cambios significativos para la sociedad, capitalismo que ha permitido que el empresario se enfile en la riqueza y deje de lado su responsabilidad social empresarial.

Se podría afirmar que, el empresario ha sido formado por el capitalismo como un ser cuyo objetivo y toma de decisiones deberán ser enmarcadas en la maximización de beneficios para los socios, un sujeto social estratega, alienado a la generación de utilidad, individualista, capaz de crear alianzas para buscar el lucro, dominado por lo religioso, lo político y lo social, indiferente ante su participación y responsabilidad con los terceros. Pero ¿qué pasa con las consecuencias de sus decisiones frente a los afectados, directa o indirectamente, por el desarrollo de su actividad económica? ¿qué opina el empresario del tejido social?

Para esto, en el siguiente apartado se analizará al empresario como un sujeto social, que interactúa con cada factor que incide en la toma de decisiones y cómo las mismas lo llevan al cambio, o no, frente a su responsabilidad con la sociedad.

## La MiPyme como factor de competitividad desde la RSE

La coyuntura reciente de los países latinoamericanos en cuanto a su inestabilidad económica motivó la preocupación por el sector de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMe) en diversos organismos internacionales y regionales (Del Baldo, 2015; Grimstad *et al.*, 2020). Una intensa vinculación, promueve la eficiencia de la producción, el crecimiento de la productividad, el nivel tecnológico y la capacidad de gestión y la diversificación de mercados de las empresas locales. Sin embargo, la compañía de vínculos sostenibles no se produce automáticamente como consecuencia directa, sino que requiere la participación de todos los



interesados: de los sujetos estatales y privados a través de políticas favorables y de las MiPymes, a través de su visión y su compromiso, como también la vinculación externa con organismos de financiación, tanto regional como internacional, además de organizaciones internacionales.

En esta nueva lógica, la MiPyme es indispensable en la comprensión hacia el proceso de posconflicto, el tejido social se enlazará con la dimensión económica comercial que tienen que explotar los países en vías de desarrollo para poder responder a la realidad del sistema internacional y así, poder elevar su competitividad como país y promover el desarrollo como un mecanismo para una mejor naturaleza distributiva del ingreso (Jiménez González *et al.*, 2014)

## ► Diseño

# Resultados

## Análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el año 2000 se crearon los objetivos de desarrollo del milenio (ODS), los cuales fueron 8 propósitos estipulados por 189 naciones, miembros de la Organización de las Naciones Unidas, para ser desarrollados y evaluados hasta el año 2015. Es así, que durante la conferencia de RIO+20 2012 se gestaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (figura 1), para ser adoptados por 193 países desde el 2015 hasta el año 2030.

Los ODS son 17 puntos específicos con los cuales se busca que el desarrollo sostenible

impacte positivamente el bienestar de las personas, la preservación del ambiente y desarrollo, responsable de los sectores económicos y sociales.

Colombia ocupó, en la vigencia 2017, el puesto 88 entre 157 países con un puntaje de 64,8. Esto puede considerarse como un resultado que requiere atención, mayor trabajo y compromiso para el cumplimiento de las metas fijadas.

## Los empresarios y los ODS

En Colombia, en términos gubernamentales, se ha dado apoyo institucional a los ODS mediante la creación de la Comisión Interinstitucional de Alto Nivel para el alistamiento y la efectiva implementación de la Agenda de Desarrollo Post 2015 y sus ODS. Con ello, se busca apoyar, realizar acompañamiento y fortalecer la adaptación y el cumplimiento de los objetivos mediante una alianza nacional entre el Estado y los empresarios. En cuanto al primero, por medio de la destinación de acciones y recursos en los planes de desarrollo y en el presupuesto general nacional y municipal. Y por otra parte, los empresarios, como actor primordial con el fin de la generación de soluciones para el acceso a servicios básicos, medicamentos, salud, educación y empleo; adicionalmente, como motor de creación de negocios inclusivos, que vayan acordes con las metas planteadas para cumplir los ODS.

Para ello, las empresas son denominadas como fuentes de crecimiento y desarrollo, derivado de su compromiso en la innovación de nuevas prácticas y negocios inclusivos, soluciones sociales para desarrollar oportunidades en sectores menos favorecidos en términos de disminución de pobreza, empleabilidad y en términos

FIGURA 1.  
Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ODS Colombia: Herramientas de aproximación al contexto local, tomado de (Herrera & Herrero, 2018)

empresariales, la realización de buenas prácticas empresariales, uso de energías renovables, cuidado del agua y buenas prácticas de producción y promoción de sus avances en términos de logros en ODS.

Dentro del análisis de los departamentos de Antioquia, Arauca y Norte de Santander, se logra evidenciar que la percepción por departamentos, en su mayoría, se mantuvo

igual o desmejoró en la situación relativa del cumplimiento de los ODS.

Los resultados muestran que del total de encuestados, 475,007, el porcentaje más significativo es de ciudadanos 92,40 %, seguido por investigadores 3,81 % y finalmente, por los empresarios 3,58 %, datos extraídos de (Colciencias - & Gobierno de Colombia, 2018).



Sin embargo, es importante analizar que la encuesta predominante de la muestra se concentra en los datos del departamento de Antioquia debido a su tamaño y si analizamos detalladamente este departamento, la encuesta en general tiene una percepción de desmejoramiento en 10/17 de los ODS, lo cual es relevante, debido a que es una ciudad grande con relación a las demás y muestra que sus indicadores relacionados con crecimiento económico, medio ambiente, clima e institucionalidad, han sido calificados como en niveles de empeoramiento.

## El empresario como actor social

La racionalidad instrumental, es una de las corrientes positivistas que buscan definir al hombre como algo predecible, estable, objetivo, general y que es fácil de analizar, porque el punto de referencia se basa en ciencias exactas, verificables o naturales, a través de prácticas científicas que buscan alinear el comportamiento de los hombres para alcanzar los objetivos de la organización donde se desenvuelve, dejando a un lado lo subjetivo, la observación y el verdadero análisis de la naturaleza del ser humano, lo que en realidad, es complejo de establecer y lo cual, convierte al hombre en un problema crítico de explicar.

La construcción de la paz no es un proceso independiente que circula recíprocamente a la dinámica del progreso de la sociedad en su conjunto, por el contrario, esto se presenta en el interior de las sociedades, tanto en sus relaciones como en su entorno y sus conflictos, que traen virtudes para unos y miserias para otros. Por eso, es importante que la paz se construya a partir de la paz interior de cada una de las personas, ya que

Sierra (2021), asegura que para promover dicha paz no solo es necesario hacer un alto al fuego o detener los abusos contra la población, sino que también es necesario generar estructuras en la sociedad para que de esta forma la paz pueda ser consolidada (Vargas Huertas & Ruiz, 2016), pero que también, esta estructura se lleve hasta las organizaciones e instituciones, de tal forma que se llegue a una alianza o a un acuerdo armónico a nivel local, regional, nacional e internacional.

Sin embargo, al hablar de paz, no nos referimos tanto a la ausencia de guerra si no en sí al proceso de realización de justicia en los diferentes niveles de la relación humana, es algo que nos lleva a enfrentar y a resolver los conflictos de forma constructiva en todo lo relacionado a lo político, social, económico y cultural (Vargas, 2014), con el fin de conseguir la armonía y paz de la persona y del grupo con ellos mismos y así mismo, con la naturaleza, para que primero se encuentre la paz interior y luego la pongan en práctica en la sociedad.

Por otro lado, de acuerdo con López (2011), con el fin de la Segunda Guerra Mundial “se produjeron fuertes impactos emocionales e intelectuales en grupos académicos de muy distinta índole, que tomaron conciencia de la necesidad de reaccionar frente a tal barbarie y a tal guerra para generar paz” (p. 91). Es así, como (Vargas, 2014) denota que la construcción de paz implica el reconocimiento de que los conflictos armados no pueden entenderse como una calamidad resultante de variables externas, sino del resultado de procesos económicos y políticos mal estructurados realizados en tiempos de paz. En este sentido, la armonía catalogada como paz, se enmarca en una etapa histórica específica que se remonta al

posconflicto y de igual forma, en un conflicto democrático.

Esto es para nosotros la construcción de paz, es una visión y un proceso de construcción, es decir, una nueva manera de ver la dinámica social, principalmente sobre las guerras y los conflictos, pero ¿realmente estamos construyendo la paz en medio de una guerra? la respuesta a esta pregunta es sí, porque cada vez que termina una guerra, como lo veíamos con la Segunda Guerra Mundial, siempre quedan las desolaciones, las hambrunas, las crisis tanto económicas y políticas, como las crisis culturales, los altibajos y los retrocesos de todo progreso (López, 2011), es por esto que la paz siempre es inestable, parcial y siempre emerge de la violencia y la guerra, y de igual forma, de los pequeños conflictos sociales.

## ► Referencias

- Colciencias -, & Gobierno de Colombia. (2018). Libro verde 2030. *In Política nacional de ciencia e innovación*. Colciencias: Bogotá
- Corazza, L. (2018). Small business social responsibility: the CSR4UTOOL web application. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(3), 383–400. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2014-0122>
- Del Baldo, M. (2015). Beyond CSR: The virtues-based approach to corporate responsibility and sustainability in Italian SMEs. *International Journal of Environment and Health*, 7(4), 394–414. <https://doi.org/10.1504/IJENVH.2015.077132>
- Dupuis, J. P. (2010). *El Capitalismo: origen esencia y variedad*. En D. y. otros, *Sociología de la Empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas* (p. 23-61). Bogotá: Siglo del hombre Editores / Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Epstein, M. (2009). *Sostenibilidad empresarial*. Bogotá: Ediciones ECOE
- Grimstad, S. M. F., Glavee-Geo, R., & Fjørtoft, B. E. (2020). SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*, 32(4), 553–572. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2019-0014>
- Herrera, F., & Herrero, S. (2018). ODS en Colombia Los retos para 2030. *Programa de Las Naciones Unidas Para El Desarrollo*.
- Infante, H., & Robles, M. (2008). *Sistema de gestión ambiental en las empresas productoras de resinas termoplásticas ¿Se Cumplen los Requisitos?* TELOS, 277-289.
- Jiménez González, J. L., Perdiguero García, J., & Bernardo, V. (2014). Competencia y medidas liberalizadoras en el sector minorista de hidrocarburos: análisis del efecto sobre los precios de la entrada de nuevos operadores en España. *Cuadernos Económicos de ICE*, 88. <https://doi.org/10.32796/cice.2014.88.6087>
- López, M. (2011). Teorías para la paz y perspectivas ambientales del desarrollo como diálogos imperfectos. *Luna Azul*, 33, 85–96.
- Moore, B. 1913-2005. (2015). *Los orígenes sociales de la dictadura y de la democracia: el señor y el campesino en la formación del mundo moderno*. Ariel.
- Sierra, S. (2021). El rol de la responsabilidad social empresarial en el modelo de inclusión laboral para víctimas y desmovilizados del conflicto armado colombiano. *Universidad & Empresa*, 23(40).

Vargas, G. (2014). *La responsabilidad social empresarial en la construcción de paz: una introducción* (1st ed., Vol. 1). Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cider-uniandes/20170727042633/pdf\\_516.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/cider-uniandes/20170727042633/pdf_516.pdf)

Vargas Huertas, D. P., & Ruiz, J. C. (2016). Resiliencia y organización comunitaria:

el caso de la red de huertas en los Altos de la Estancia, en la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá / Resilience and community organization: the case of the network of orchards in the "Altos de la Estancia", in "C. Ciudad Paz-Ando, 8(2). <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.cpaz.2015.2.a04>

# Incorporación de indicadores de sostenibilidad desde aspectos contables (GRI, IFRS y gestión) en una organización pequeña y mediana en Bogotá<sup>1</sup>

---

Dayana Sandoval-Monroy  
Deisy Fernández-Rodríguez  
Karen Malagón-Hoyos  
Daniela Cleves-Macana<sup>2</sup>  
Juan Ruiz-Urquijo<sup>3</sup>

## Resumen

Dentro del trabajo se tendrán en cuenta conceptos que han hecho de la organización una compañía que genera producción y su vez, involucra conceptos ambientales, sociales y económicos, que permiten analizar expectativas diferentes desde la presentación de la organización. Esto, conlleva a comparar cuales son los factores que involucra para su desarrollo conjunto, dentro de estudios como entidades externas e internas, que hacen posible el mejoramiento continuo de los procesos y productos que se emplean, a fin de mejorar la organización desde entornos diferentes. Esto es lo que hace de Tecmedal un conjunto de ideas complementadas, que llevan a revelar desde impactos ambientales y sociales cómo se maneja, por medio del ecosistema, a

---

<sup>1</sup> El texto es producto del proyecto de Aula de la Asignatura Contabilidad Ambiental y Social del programa de Contaduría Pública

<sup>2</sup> Estudiantes del programa de Contaduría Pública, Miembros del Grupo Semillas Contables, Fundación Universitaria Agraria de Colombia

<sup>3</sup> Director de investigación aplicada y docente del programa de Contaduría Pública, Fundación Universitaria Agraria de Colombia-UNIAGRARIA., correspondencia a [ruiz.juan@uniagraria.edu.co](mailto:ruiz.juan@uniagraria.edu.co)

través de indicadores que reflejen cómo es el manejo desde los reportes Gri, que ayudan a identificar qué es beneficioso y qué no.

**Palabras clave:** medio ambiente, stakeholders, contabilidad socioambiental, aspectos contables, IFRS, MiPymes



## ► Introducción

En el último siglo, el daño sobre el medio ambiente y la sociedad ha aumentado a gran escala, es por esa razón que “...las compañías de manera creciente están intentando volverse mejores ciudadanos corporativos. Los ejecutivos reconocen que el crecimiento económico de largo plazo ya no es posible a menos que ese crecimiento sea social y ambientalmente sostenible” (Epstein, 2009).

En este sentido se analizará un caso de la compañía Tecnología Ambiental Alemana S.A.S (Tecmedal) para aplicar tecnología vanguardista, por medio del cuidado de residuos sólidos y por medio del reciclaje. Esta es la única empresa en Colombia que, por medio de los productos, aplica tecnología de punta ayudando a mejorar la calidad de vida de los stakeholders. Esto puesto que, por medio de sus proyectos e investigación, han logrado posicionarse como la única empresa colombiana con altos estándares de descubrimientos.

De ahí que la finalidad del texto es revisar a través de diferentes conceptos cómo maneja Tecmedal la información, desde factores analizados con PESTEL a partir de la cadena de valor, analizando actividades de apoyo primarias y por medio de la revisión inicial y mapeo de *stakeholders*, identificar falencias que puedan existir dentro del mercado, a fin de mejorar las debilidades y seguir manteniendo las fortalezas.

Tecmedal aprovecha las buenas relaciones que tiene con otros países, donde la aplicación de nuevas tecnologías se desarrolla de acuerdo con la vanguardia innovadora, participando en proyectos y colaborando con entidades que tienen el mismo objetivo de dar, inspirar y cuidar el medio ambiente.

El estudio se desarrolla metodológicamente a través de la estrategia de estudio de

caso en donde se usan herramientas diagnósticas para determinar grados de gestión de la sostenibilidad y así proponer de forma descriptiva la inclusión de indicadores contables socioambientales en la organización.

## Análisis Organizacional

Dentro del perfil organizacional, la empresa Tecnología Ambiental Alemana Ltda., es una organización que nace en el año 2008, con enfoque en el área de residuos sólidos y reciclaje, aplicando el *Know How* junto con tecnología de vanguardia y experiencia de la empresa alemana LM Engineering GmbH, de la cual es representante y distribuidor exclusivo para Colombia. Tecmedal presta asistencia y colabora con empresas, universidades, entidades del gobierno y expertos colombianos, por consiguiente, LM Engineering manufactura productos innovadores tales como plantas para el reciclaje, sistemas de máquinas para el procesamiento de recursos renovables, sistemas completos de Bio Extrusión, compactación y desfibración.

Por ende y aprovechando la relación que existe con empresas alemanas y europeas, se desarrollaron tecnologías innovadoras y de vanguardia, las cuales han logrado ser aplicadas en Colombia. Uno de los proyectos más comprometedores de Tecmedal está en la obtención del compost, obtenido de

la destrucción del remate espino, gracias a la tecnología TMB (Termo-Mecánico-Biológico) desarrollada por LM Engineering GmbH

Sin embargo, a través del mapa de stakeholders (figura 1), se identifican las colaboraciones con entidades del estado o prestadoras de servicio, con el fin de mejorar la calidad de vida y ayudando al mercado local de Alemania, logrando aumentar el producto interno bruto (PIB) y

dando a conocer a otros países la calidad de productos que vende dicho país. Así mismo, a los clientes se les ofrece maquinaria de alta calidad utilizando la mejor tecnología, optimizando el tiempo y generando mayor ganancia, por lo que ayuda también a la economía de otros países por medio de los proyectos de investigación, por lo tanto, la comprensión de la naturaleza se origina desde el eje de la sostenibilidad política, económica o cultural (Ruiz *et al.*, 2017).

FIGURA 1.  
Mapa de Stakeholders



Nota: Construido a partir de la matriz diagnóstica de Stakeholders

Fuente: elaboración propia

Al analizar los diferentes factores en los que interviene la compañía dentro de impactos ambientales y sociales (tabla 1), Tecmedal lo hace desde una matriz que abarca conceptos que describen desde políticas ambientales, las cuales ayudan a la preservación y cuidado del medio ambiente, junto con políticas internas para el manejo administrativo adecuado y como parte primordial de políticas de servicio al cliente como objeto principal. Así pues, por medio del factor económico se evidenciaron afectaciones por el aumento de aranceles en la importación de la maquinaria y el aumento del costo de la materia prima, sin embargo, y al ser un punto débil el alza de aranceles, la estrategia social es estable ya que por medio dichas percepciones ambientales mejoran procesos de impactos ambientales y generación de contaminación.

Así mismo, la tecnología que emplea tiene un enfoque de producción más limpia (Tunn *et al.*, 2019), por lo que es más atractivo para el cliente, esto, por el alto nivel tecnológico implementado. Este proceso va de la mano con una estructura de producción más verde (Molderez & Ceulemans, 2018), ya que la empresa realiza proyectos ambientales empresariales, además de implementar energía renovable en la planta de producción y en sus oficinas.

Como es una empresa dedicada a realizar exportaciones en Colombia, mantiene los requisitos legales de exportación y sujeto a certificados y acreditaciones, manteniendo bajo control los datos de proveedores y clientes.

TABLA 1.  
Matriz de PESTEL

TECNOLOGIA MEDIOAMBIENTAL ALEMANA S.A.S					
MATRIZ PESTEL					
POLÍTICA	ECONOMÍA	SOCIAL	TECNOLÓGICA	ECOLÓGICA	LEGAL
Políticas medio ambientales	Aumento de precios	Productos sustitutos	Página Web	Proyectos ambientales	Certificados
Políticas internas	Inflación	Comunidades	Código QR	Energía eólica	Datos
Políticas de servicio al cliente	Materia prima	Clientes	Tecnología ambiental Asesor virtual	Residuos	Seguridad laboral Importación

### Factor Político

LISTA DE FACTORES	IMPACTO
<b>Políticas medio ambientales</b>	Genera un impacto positivo y debe ser a corto plazo, ya que, si la empresa en algún momento desea tener inversionistas, muchos de ellos se fijan en los impactos medioambientales que genera la empresa y como esta los retribuye.
<b>Políticas internas</b>	La empresa debe realizar políticas internas a corto plazo, tanto para los empleados como para el proceso de producción.
<b>Políticas de servicio al cliente</b>	Es importante el buen trato a los clientes, las facilidades de pago, devoluciones esto genera un impacto positivo y debe ser a corto plazo, ya que lo debe tener claro los clientes y los vendedores.

### Factor Social

LISTA DE FACTORES	IMPACTO
<b>Productos sustitutos</b>	La empresa actualmente no cuenta con productos sustitutos que este a su nivel de calidad, por lo que es algo muy positivo y si llegara a suceder es el largo plazo.
<b>Ayuda a comunidades</b>	Por medio de la tecnología que maneja, ayuda a las personas a mejorar su calidad de vida (proyecto con el aeropuerto).
<b>Preferencias del cliente</b>	Existe un porcentaje de la población que prefiere mantener sus métodos de producción con procesos antiguos.

### Factor Tecnológico

LISTA DE FACTORES	IMPACTO
<b>Página web con catálogo de productos y servicio</b>	La tecnología actualmente es el mejor medio para dar a conocer los productos y servicios que ofrece una empresa, por lo que aumenta el mercado de una forma más fácil y didáctica, dando un impacto positivo y a corto plazo en la empresa.

<b>Manual de maquinaria en código QR</b>	Es importante mantener un buen uso de la maquinaria y por medio de códigos QR genera un mayor entendimiento y claridad para su buen uso, impactando de buena manera la empresa e implementando la tecnología.
<b>Tecnología con enfoque ambiental</b>	La empresa utiliza la tecnología para ayudar a mitigar los daños medioambientales y facilita la vida de las personas que viven de este, por lo que genera un impacto positivo a corto plazo.
<b>Asesor virtual para responder inquietudes</b>	La maquinaria que vende requiere un manejo adecuado para su funcionamiento, por lo que en dado caso el cliente puede tener dudas en caso de que haya omitido un paso o cualquier tipo de imprevisto, por lo que un asesor virtual, puede ayudar a que las preguntas tengan una respuesta de forma clara y en un menor tiempo, generando un impacto positivo.

### Factor Legal

<b>LISTA DE FACTORES</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Empresas reguladas bajo acreditación y certificados</b>	Para poder vender este tipo de maquinaria pesada, es importante uno de esos certificados es estar inscritos en el RUNT que es una empresa que es supervisada por la secretaria de movilidad.
<b>Protección de datos</b>	La seguridad de los datos de los clientes, los trabajadores y proveedores es muy importante para la seguridad de la empresa y de cada uno de los individuos.
<b>Cumplimiento de la seguridad laboral</b>	Durante cada una de las labores en las que se ve involucrado un trabajador, pueden ocurrir accidentes, generando problemas para la empresa, por lo que cumplir con la seguridad de los empleados es muy importante para evitar malentendidos a futuro impactando de forma positiva a corto plazo.

### Cumplimiento de las declaraciones de importación

Es importante que la empresa mantenga los documentos de importación en vigencia, para poder proseguir con las actividades económicas y cumplir con los aranceles.

Nota: Construido a partir de la indagación organizacional

Fuente: elaboración propia

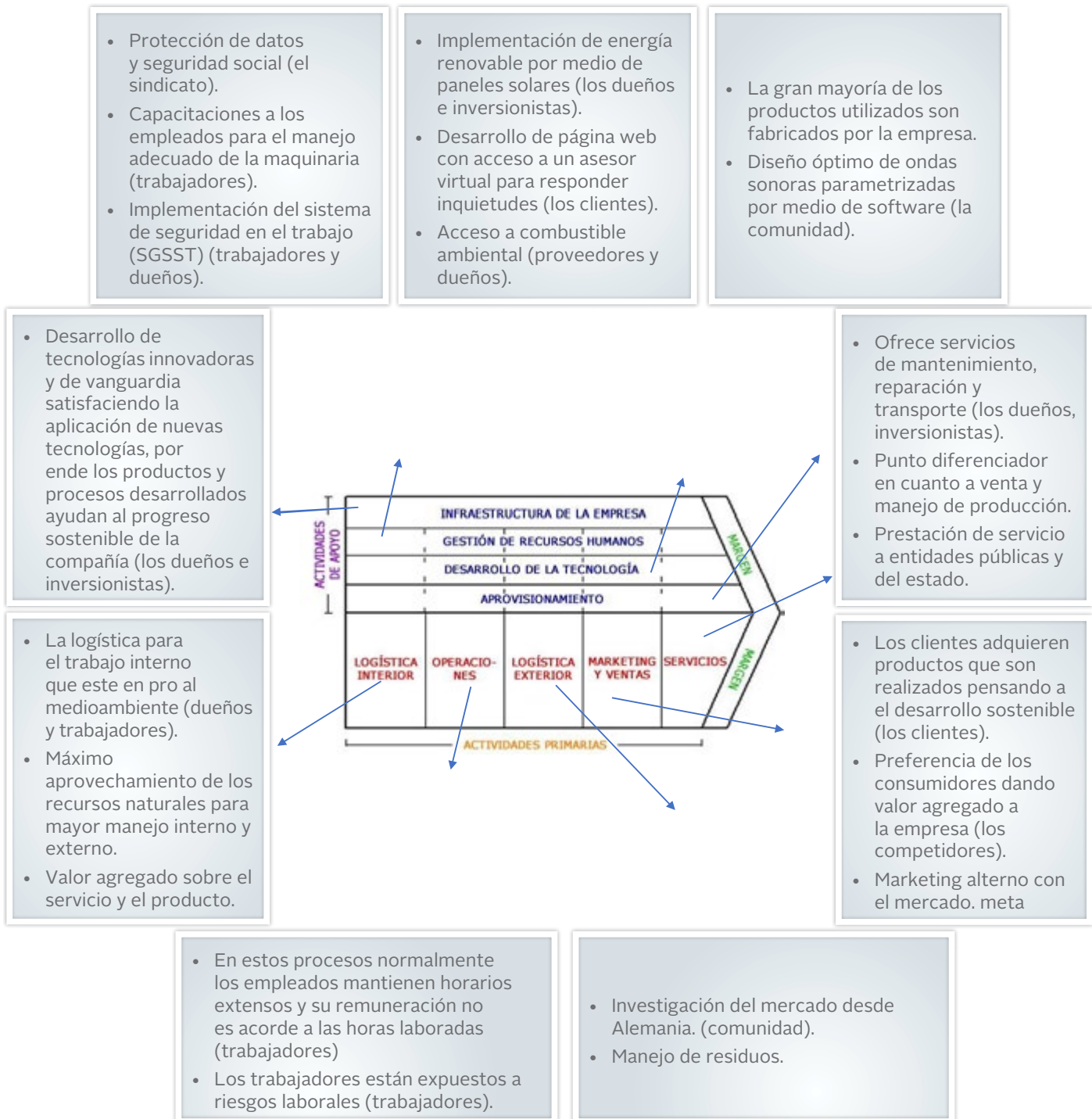
Lo que conlleva que, por medio de la cadena de valor explicada por Jorgensen y Knudsen (2006) se analicen aspectos más centrales internos y externos de Tecmedal, por ende, analizar las actividades de apoyo tal como la infraestructura, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de una óptima tecnología y hasta el aprovisionamiento en cuanto al progreso de la compañía, representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios, y esto puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades (Porter & Kramer, 2006)

Así pues, el análisis de las actividades primarias permite desde una logística interior, evaluar el manejo de los recursos naturales a través de su aprovechamiento, generando valor agregado al ser una compañía con servicios

y productos diferenciados, es por ello que la logística exterior apunta a controlar factores externos desde los mismos residuos y componentes que son difíciles de manejar (Ruiz Urquijo *et al.*, 2017a).

Así mismo, los servicios que presta están a la vanguardia y con experiencia externa, facilitando los procesos que puedan surgir, continuamente, el marketing y ventas también son un punto fuerte en la obtención de información al público en general. Esto, al poder brindar información de qué hace la compañía, qué retribuye y cuáles son los objetivos claves para el desarrollo de esta. Alrededor de dicha información, Tecmedal es una compañía que apunta al desarrollo tecnológico ambiental desde los procesos de recursos y calidad de servicios.

FIGURA 2.  
Cadena de Valor Sostenible



Nota: Construido a través de la indagación organizacional

Fuente: elaboración propia

## Indicadores de reportes de sostenibilidad


A continuación, se presenta la propuesta de indicadores que determinarían un mayor proceso de materialidad (Houghton *et al.*, 2011) a partir de lo derivado en la cadena de valor sostenible (figura 2), los indicadores propuestos se distribuyen según la concepción ESG (*Environmental, Social and Governance*).

## Indicadores Ambientales(T3)

En Tecmedal, la transformación de la materia prima utilizada para la obtención de su proceso de recuperación de materiales renovables y no renovables tiene el fin de eliminar elementos obstaculizantes y contaminantes, separando en un máximo su polución, lo que permite generar que los procesos se lleven con mejor tratamiento y mejor disposición final de los residuos.

FIGURA 3.

### Gri G4-EN1 Materiales por peso o volumen



**G4-EN1**

**MATERIALES POR PESO O VOLUMEN**

a. Indique el peso o el volumen total de los materiales empleados para producir y embalar los principales productos y servicios de la organización durante el periodo objeto de la memoria. Distinga entre:

- materiales no renovables; y
- materiales renovables

Fuente: (GRI 3: Material Topics 2021, 2022)

Es por ello, que en los materiales no renovables se encontraran el hierro y los combustibles fósiles. Con las tecnologías que se emplean para la transformación de materia prima, estos han de ser de suma importancia, puesto que, en la utilización de estos recursos no renovables,

siguiendo con esto en la utilización de materiales renovables, se encuentran la energía renovable (paneles solares, energía eólica y/o energía hidráulica), la madera y otros elementos relevantes para producción, representados de la siguiente manera:

TABLA 2.

### Elementos relevantes para producción

Madera	\$ 54.678.987
Energia Renovable	\$ 76.987.345
Hierro	\$ 100.673.254
Combustible Fossil	\$46.276.845

Nota aclaratoria: datos expresados en pesos

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de producción



En Tecmedal, los materiales reciclados dispuestos para la transformación de recursos para su nuevo uso comenzarán desde los archivos desechados de años anteriores, siguiendo con repuestos de maquinaria que haya cumplido su ciclo de

vida, igualmente con el cartón proveniente de piezas importadas, incluyendo el plástico utilizado en transporte de maquinaria, estos se verán representados en la siguiente gráfica (figura 5):

FIGURA 4.

#### 4 G4-EN2 Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales reciclados

G4-EN2

##### PORCENTAJE DE LOS MATERIALES UTILIZADOS QUE SON MATERIALES RECICLADOS

- a. Indique qué porcentaje de materiales reciclados se empleó para fabricar los principales productos y servicios de la organización.

Fuente:

FIGURA 5.

#### Materiales Reciclados



Fuente: elaboración propia a partir de datos de producción

## Indicadores sociales

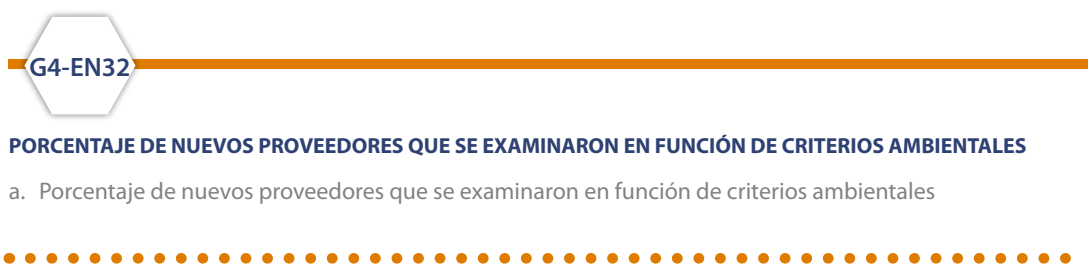
En este bloque se revisan indicadores sociales que agreguen valor a la cadena, especialmente en aspectos de enlace y fortalecimiento de las redes de producción y trazabilidad,

Para el año 2020, se realizó un sondeo de los proveedores para identificar cuales cumplían con criterios ambientales. Teniendo en cuenta que el proveedor tiene

residencia en Alemania, se ha evaluado que el mismo tenga políticas y prácticas según los requerimientos ambientales en los mercados internacionales. Teniendo esto en cuenta, del total examinados encontramos un 98 % de los proveedores que cumplían con estas políticas y certificaciones, del 2 % que se evaluaron y no han cumplido con este, se ha hecho un análisis con cada uno, indicando la falla y/o incumplimiento de los criterios evaluados.

FIGURA 6.

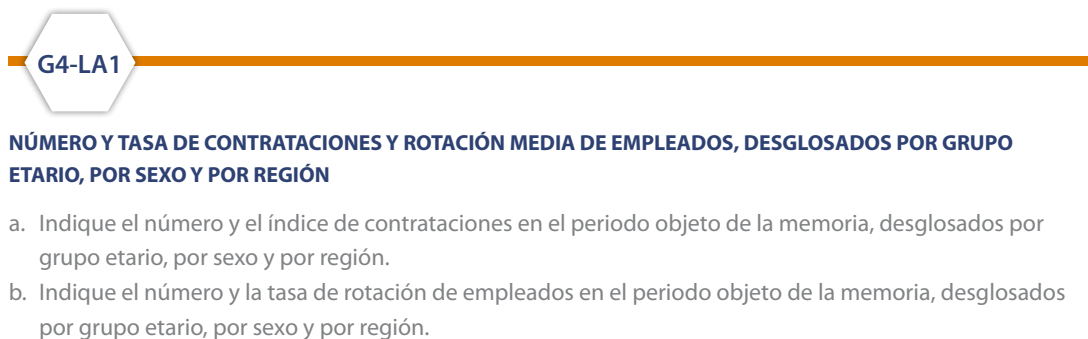
### G4-EN 32 Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales



Fuente: (GRI 3: Material Topics 2021, 2022)

FIGURA 7.

### G4-LA1 Numero y tasa de contrataciones y Rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, por sexo y por región



Fuente: (Global Report Initiative-GRI, 2013)

De acuerdo con la información presentada, es importante que las contrataciones hechas en la compañía se realicen de acuerdo con los procesos en los incurra la operación, en

este sentido, la elección de personal se hace de manera imparcial, sin importar su grupo etario, su sexo y/o región.

FIGURA 8.  
Datos número de empleados



Fuente: (Global Report Initiative-GRI, 2013)

FIGURA 9.  
G4-LA2 Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa

G4-EN1

**PRESTACIONES SOCIALES PARA LOS EMPLEADOS A JORNADA COMPLETA QUE NO SE OFRECEN A LOS EMPLEADOS TEMPORALES O A MEDIA JORNADA, DESGLOSADAS POR UBICACIONES SIGNIFICATIVAS DE ACTIVIDAD**

- a. Detalle cuáles de las siguientes prestaciones sociales se ofrecen a todos los empleados a jornada completa pero no a los empleados a tiempo parcial o temporales, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad. Como mínimo, inclúyanse las siguientes prestaciones
  - seguro de vida
  - seguro médico
  - cobertura por incapacidad o invalidez
  - permiso por maternidad o paternidad
  - fondo de pensiones;
  - acciones; y
  - Otras
- b. Facilite la definición empleada para establecer los «lugares con operaciones significativas»

Fuente: (Global Report Initiative-GRI, 2013)

De acuerdo con la demanda de trabajadores que dependa el proyecto, así mismo se denominarán los empleados de tiempo completo y los empleados temporales.

Asimismo, las prestaciones sociales brindadas a trabajadores directos, establecidas en su contrato de trabajo, serán enfocadas a sus parafiscales y seguridad social.

FIGURA 10.  
Trabajadores tiempo completo



Fuente: Construido a partir de los datos suministrados por Nomina TecMedal

FIGURA 11.  
Trabajadores temporales



Fuente: Construido a partir de los datos suministrados por Nomina TecMedal

FIGURA 12.  
**G4-LA9 Promedio de horas de capacitación anuales por empleado**



**PROMEDIO DE HORAS DE CAPACITACIÓN ANUALES POR EMPLEADO, DESGLOSADO POR SEXO Y POR CATEGORÍA LABORAL**

- a. Indique el promedio de horas de capacitación que los empleados de la organización recibieron en el periodo objeto de la memoria, desglosado por:
- sexo; y
  - categoría labora

Fuente: (GRI 3: Material Topics 2021, 2022)

Los trabajadores que emplean la maquinaria de uso diario son aquellos que tienen mayor riesgo en tener accidentes laborales, es por ello que en Tecmedal se emplea un tiempo promedio de 10 horas al mes, donde se

capacita a personal entre un rango de edad de 25-45 años, evaluando los riesgos que puede tener el uso de esta maquinaria en área industrial.

FIGURA 13.  
**Proceso empleo maquinaria**



Fuente: (GRI 3: Material Topics 2021, 2022)

Se observa que frente a lo planteado en aspectos sociales se vuelve mucho más material el relacionamiento y calidad con los empleados o colaboradores, este aspecto devela la importancia de las curvas de aprendizaje y la construcción de capital humano social.

**Indicadores de Gobernanza**

El próximo bloque de indicadores evidencia la relación entre prácticas de transparencia y la relación entre aspectos de gobierno de la entidad, aunque esto es difícil de develar en pequeñas organizaciones, se revisa un esfuerzo para determinar este grupo de indicadores.

FIGURA 14.  
G4-EC5 Relación entre salario inicial desglosado por sexo

G4-EC5

**RELACIÓN ENTRE EL SALARIO INICIAL DESGLOSADO POR SEXO Y EL SALARIO MÍNIMO LOCAL EN LUGARES DONDE SE DESARROLLAN OPERACIONES SIGNIFICATIVAS**

- Cuando la remuneración de un porcentaje significativo de la plantilla se base en la normativa relativa al salario mínimo, indique la relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en los lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
- Indique si en algún lugar con operaciones significativas no existe un salario mínimo local o si este es variable, desglosado por sexo. Si se puede usar como referencia distintos salarios mínimos, indique cuál se está empleado.
- Facilite la definición empleada para establecer los «lugares con operaciones significativas»

Fuente: (GRI 3: Material Topics 2021, 2022)

A cada trabajador en Tecmedal, de acuerdo con el contrato laboral establecido en el cual se especifica si el empleado es de tiempo completo o de medio tiempo y dependiendo de esto, se le asignan prestaciones sociales correspondientes. Teniendo mención a las labores que se estipulan, se establece el salario predeterminado, ya que las operaciones que se establecen en Tecmedal

corresponden a trabajos de arduo desgaste físico en el cual se emplean trabajadores de género masculino por la magnitud de la labor.

Ya que las labores se realizan externamente, las operaciones significativas, conllevan a medir la forma en como el trabajador opera, para determinar y/o establecer los procesos operativos que conlleva la labor.

FIGURA 15.  
G4-EC6 Porcentaje de altos directivos

G4-EC6

**PORCENTAJE DE ALTOS DIRECTIVOS PROCEDENTES DE LA COMUNIDAD LOCAL EN LUGARES DONDE SE DESARROLLAN OPERACIONES SIGNIFICATIVAS**

- Indique qué porcentaje de los altos directivos en los lugares donde se desarrollan operaciones significativas procede de la comunidad local
- Facilite la definición empleada para establecer los «altos directivos»
- Indique cómo define la organización el término «local»
- Facilite la definición empleada para establecer los «lugares con operaciones significativas»

Fuente: (GRI 3: Material Topics 2021, 2022)

TABLA 3.  
Datos Corporación

Cargo/Profesión	Hombre	Mujer	Nivel de significancia
Ingeniero industrial	1		20%
Físico/Investigador	1		30%
Contador Público /Gerente general		1	50%
Total	2	1	100%

Fuente: Construido a partir de los datos suministrados por Nomina TecMedal

De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar que los altos directivos están a cargo de dos hombres y una mujer, que componen la parte gerencial de la organización Tecmedal, dando valor de

significancia a cada área comprometida. La mayoría de sus operaciones son ejecutadas en Alemania y en Noruega, operando en lugares significativos como Jocketa, Dortmund, Freiburg, Wurselen y Tranby.

FIGURA 16.  
Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras



**PORCENTAJE DE ALTOS DIRECTIVOS PROCEDENTES DE LA COMUNIDAD LOCAL EN LUGARES DONDE SE DESARROLLAN OPERACIONES SIGNIFICATIVAS**

- Indique en qué medida se han desarrollado las inversiones significativas en infraestructuras y los tipos de servicios de la organización.
- Señale qué impactos se han producido, o se prevé producir, en las comunidades y las economías locales. Cuando proceda, describa las consecuencias positivas y negativas.
- Indique si dichas inversiones o dichos servicios son compromisos comerciales, pro bono o en especie.

Fuente: (GRI 3: Material Topics 2021, 2022)

Tiene como objetivo principal, brindar el servicio de implementación de maquinaria de tecnologías medioambientales en pro a la reutilización de residuos orgánicos,

generando una disminución significativa en los desechos provenientes de los cultivos, generando con este mismo, un nuevo compostaje para la fertilización de la tierra. El

compromiso comercial que tiene Tecmedal hacia sus consumidores es, la disminución de residuos que se generan luego del cultivo que normalmente se desechan, esto, para poder darle una nueva vida útil por medio de un compostaje que aporta minerales a la tierra.

## Análisis de la estrategia de gestión de sostenibilidad y aspectos financieros

Con respecto a los aspectos contables desde la IFRS, la empresa Tecmedal no especifica en sus estados financieros ingresos, costos ni gastos ambientales, por lo que es pertinente la elaboración e implementación de políticas medioambientales para que, dentro de sus estados, se revelen de forma clara y específica los elementos ambientales empleados para la elaboración de los productos y servicios. Ya sea en su maquinaria o equipo utilizado para la prestación de servicios o en su planta de operación.

Es importante analizar, dentro de sus procesos operativos, los mecanismos o herramientas que se implementan para mitigar el impacto negativo ambiental, asimismo, indicar en las notas cómo se reconocen estos gastos, ingresos y costos dentro de los estados financieros. Según lo anterior, se recomienda a la empresa la adecuación de las siguientes políticas ambientales señaladas el parágrafo 11 del IFRS 6 “de acuerdo con el IAS 37 Provisiones, pasivos y activos contingentes, la entidad reconoce cualesquiera obligaciones por remoción y restauración en las cuales incurra durante un período particular como consecuencia de haber realizado la exploración y evaluación de

recursos minerales” (García Tabuyo & Haro Pérez, 2007, p. 79)

Con lo anterior, en el proceso de recuperación de tierras que se encuentren afectadas por exceso de extracción, las obligaciones en las que se incurren para la revitalización son elevadas, ya que afecta directamente el valor del servicio prestado, por lo que esta obligación deberá ser especificada en las notas. Ante esto, el parágrafo 14 del IAS 37, requiere que la provisión se debe reconocer cuando (a) la entidad tenga una obligación presente (legal o constructiva) como resultado de un evento pasado.

Por medio de estas recomendaciones, se llega a uno de los objetivos de la IFRS de los estados de resultados en aspectos socioambientales, dando un adecuado reconocimiento de las actividades que propicie la compañía entorno a la protección del ecosistema.

## El uso de la Contabilidad de gestión con enfoque de sostenibilidad

Un último análisis devela la importancia de integrar aspectos de sostenibilidad en la función estratégica de la organización, en este sentido se pasa de gestionar la sostenibilidad a llevarla a procesos de toma de decisiones (Ruiz Urquijo *et al.*, 2017b; Ruiz-Urquijo, 2018).

Dentro de los elementos estratégicos de la contabilidad ambiental, la visión de Tecmedal se analiza dentro de diversas perspectivas usando la metodología de Cuadro de mando integral propuesta por (Ruiz-Urquijo & Riveros-Ochoa, 2018) representando la relación estrategia entre modelos, a través de medios que se interrelacionan con el



objetivo de llevar por medio de planes de acción estrategias financieras, procesos internos, formación del crecimiento y clientes de la siguiente manera:

### **Financiera**

#### **Objetivos:**

- Implementar el índice de rentabilidad.
- Aumentar los ingresos.
- Capacidad de pagar obligaciones financieras en corto plazo.

#### **Iniciativas:**

- Controlar más cautelosamente los gastos como consumo de energía, agua, etc.
- Innovar con nuevos productos o servicios.
- Incluir en su segmentación de mercado a más ciudades.
- Realizar un estudio con las tasas de intereses y los beneficios que tienen vigentes los bancos.

### **Proceso interno**

#### **Objetivos:**

- Mejoramiento de la eficiencia.
- Reducción (porcentaje) de desperdicio posible.
- Eficacia en procesos de fabricación.

#### **Iniciativas:**

- Delegar funciones a los empleados de los diferentes procesos.
- En el área de producción, la fijación de metas con incentivos de remuneración salarial.

- Creación de la figura de líder de proceso en cada área.
- Capacitaciones constantes para rendimiento laboral.

### **Formación y crecimiento**

#### **Objetivos:**

- Aumentar la participación de trabajadores en capacitaciones.
- Disminución de retiro de personal.

#### **Iniciativa:**

- Incentivos en ascenso de puestos de trabajado.
- Garantías de contrataciones con prestaciones legales.
- Cumplimiento de horas laborales legales.
- Salario digno.

### **Clientes**

#### **Objetivo:**

- Mejoramiento de satisfacción del cliente.
- Rentabilidad al año "CPS".
- Rentabilidad a lo largo del tiempo.

#### **Iniciativa:**

- Encuestas a los clientes más frecuentes, con calificaciones del 1 al 10, donde 10 es la calificación más alta.
- Evaluación que cueste a la empresa mantener a un cliente con los gastos incurridos en el (transporte, empleados a su disposición, etc.).
- Evaluar la utilidad que dejará este cliente, proyectándolo a una vida estimada útil.

En consecuencia, los objetivos e indicadores determinados se derivan como aspectos estratégicos que contemplan la visión de información, en el cual interfiere un desarrollo competitivo para los niveles alternos de la organización. Con la más activa participación empresarial e industrial, se promueve una mayor utilización de las diversas expresiones de la contabilidad (Gómez, 2009) evaluando y dando valor agregado frente a el mercado competitivo y los inversionistas, por medio de procesos que dan énfasis a el sistema operativo y productivo de Tecmedal.

Así pues, dentro del esquema estratégico los procesos de auditoría a través del papel del revisor fiscal, se convierte en un esquema de estructura estratégica (Russell *et al.*, 2017) ya que frente a los aspectos ambientales y sociales y los procesos ambientales en los que incurre una corporación, debe tener claro el concepto que hace referencia al impacto ambiental, en consecuencia, del uso irracional de los recursos naturales. Sin embargo, cabe resaltar que muchas de las organizaciones no emplean estrategias convencionales que permitan adaptar los procesos operativos, por medio de estrategias para la mitigación de impactos de la producción directa o indirectamente.

Es por ello, por lo que la contaminación cada día aumenta, debido a que el producto o el servicio satisface la necesidad alterna de la sociedad, pero se ignora la gestión del desarrollo sostenible en el ecosistema, como espacio que brinda a las organizaciones en desarrollo y crecimiento un conjunto organizacional integrado. Para ello, es importante resaltar que el profesional contable posee principios a través de la ética profesional y compromiso frente a la sociedad.

En este mismo sentido, el desarrollo sostenible no deja de ser desarrollo, pero con un adjetivo que lo califica: sustentabilidad; es decir, debe tener una serie de atributos y características que le permitan su capacidad de permanecer y reproducirse a niveles cada vez más amplios (Lusher *et al.*, 2012)

De acuerdo con los compromisos con los que el contador y/o revisor fiscal cuenta, se registra que para Tecmedal, la información se precisa en aspecto ambiental y social por medio de los siguientes componentes: primero, se deberá implementar un plan estratégico sobre el impacto ambiental que genera la compañía, evidenciando la forma en que sus componentes productivos y operativos se están llevando a cabo, para encaminar la información precisa evidenciando el uso que se le está dando a la materia prima y en general, a su actividad económica (Li *et al.*, 2016). De esta manera, validando por medio de su información contable, el buen funcionamiento de los procesos que dan como resultado el manejo interno y externo de la organización, inspeccionando detalladamente los estatutos que rigen la información contable que maneja la compañía.

## ► Conclusiones

La organización analizada ha de cerciorarse que las operaciones que se celebren o cumplan, por cuenta de la sociedad, se ajusten a las prescripciones de los estatutos ambientales legalmente vigentes, ha de colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles informes al lugar que les sean solicitados.

Los contadores y/o revisores fiscales deben estar al tanto de normas ambientales del orden nacional o internacional y estas deben ser acatadas por las empresas para la preservación de los recursos naturales en los que se vea beneficiado del medio ambiente, por ende, Tecmedal debe estar consciente de las consecuencias positivas de cada uno de los procesos implementados, asimismo, incluyendo en sus estados financieros y en las notas de los estados, los cambios ambientales en los que incurra a través de control financiero, interno y legal.

Finalmente, se debe resaltar que la compañía tiene gran empatía, ya que al culminar el análisis se identificó que Tecmedal es una empresa 100% sostenible, ya que los servicios que prestan están completamente vinculados con el cuidado y la mejora constante con el medio ambiente, por medio de la tecnología alemana implementada en la misma. Como recomendación a esta empresa, se menciona la presentación de los reportes anuales de gri, tomando como referencia los indicadores ya anteriormente expuestos, y a esto, la inclusión de normas internacionales de sostenibilidad para la presentación de sus estados financieros, incluyendo normas estandarizadas como lo son las NIC 37 (García Tabuyo & Haro Pérez, 2007).

Es importante insistir en que, como empresa dentro de su gestión interna, deben disminuir algunos impactos y/o costos de importación para la maquinaria, ya que dentro de las políticas la implementación de un sistema de gestión medioambiental mitigaría impactos ecológicos y afectaciones al ser humano, es por ello, que el previo análisis desde factores diferentes permitió evaluar alternativas viables y sostenibles para el mejoramiento continuo de la compañía y de la sociedad. La

definición del contenido de la memoria de sostenibilidad se basa en decisiones sobre su alcance, cobertura y dimensión temporal como explica (Larrinaga, 2013)

## ▶ Referencias

- Epstein, M. (2009). *Sostenibilidad empresarial: administración y medición de los impactos sociales, ambientes y economía*. Ecoe Ediciones.
- García Tabuyo, M., & Haro Pérez, J. (2007). NIC 37: Provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes. *Partida Doble*, 1(184), 76–90. [www.partidadoble.es](http://www.partidadoble.es)
- Global Report Initiative-GRI. (2013). G4 Sector Disclosures Financial Services. <https://www.globalreporting.org/search/?query=Financial+services>
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2022). GRI 1: *Fundamentos 2021*.
- Gómez, M. (2009). Tensiones, posibilidades y riesgos de la contabilidad medioambiental empresarial. (Una síntesis de su evolución). *Contaduría Universidad de Antioquia*, 54, 55–78.
- GRI 3: *Material Topics 2021*. (2022).
- Houghton, K. A., Jubb, C., & Kend, M. (2011). Materiality in the context of audit: the real expectations gap. *Managerial Auditing Journal*, 26(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/02686901111142549>
- Jorgensen, A. L., & Knudsen, J. S. (2006). Sustainable competitiveness in global value chains: How do small Danish firms behave? *Corporate Governance*, 6(4), 449–462. <https://doi.org/10.1108/14720700610689568>

- Larrinaga, C. (2013). A Commentary on “Rhetoric or Reality? Do Accounting Education and Experience Increase Weighting on Environmental Performance in a Balanced Scorecard?” *Accounting Education*, 22(4), 382–384. <https://doi.org/10.1080/09639284.2013.817788>
- Li, W.-Y., Chow, P.-S., Choi, T.-M., & Chan, H.-L. (2016). Supplier integration, green sustainability programs, and financial performance of fashion enterprises under global financial crisis. *Journal of Cleaner Production*, 135, 57–70. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.048>
- Lusher, A. L., Way, M., & Rock, S. (2012). What is the Accounting Profession’s Role in Accountability of Economic, Social, and Environmental Issues? *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 13–20.
- Molderez, I., & Ceulemans, K. (2018). The power of art to foster systems thinking, one of the key competencies of education for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 186, 758–770. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.120>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 3–15.
- Ruiz Urquijo, J. C., Ortiz Viáfara, C., & Laverde Morales, H. H. (2017). De la gestión ambiental a la contabilidad ambiental, un análisis desde la sostenibilidad. *Perfiles Gerenciales. El Ser Humano Detrás Del Empresario*, 6(2), 48–58. [https://doi.org/10.18041/2389-9530/per\\_ger\\_humano.2.2017.4527](https://doi.org/10.18041/2389-9530/per_ger_humano.2.2017.4527)
- Ruiz-Urquijo, J. C. (2018). *Desafíos y oportunidades de investigación contable en organizaciones familiares* (F. A. P. Aguja, Ed.; 1st ed., Vol. 148, pp. 42–51). Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO Virtual y a Distancia. [https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/6550/1/Libro\\_Medio Ambiente%2C sociedad%2C ética y disciplina contable\\_2018.pdf](https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/6550/1/Libro_Medio Ambiente%2C sociedad%2C ética y disciplina contable_2018.pdf)
- Ruiz-Urquijo, J., & Riveros-Ochoa, D. (2018). Diseño de cuadro de mando integral para la producción lechera aplicado a la finca Santana del municipio de Pacho, Cundinamarca. In J. Atuesta & H. Laverde (Eds.), *Costos de producción pecuaria: Estudios de caso en el trópico alto colombiano* (1st ed., Vol. 1, pp. 173–205). <https://www.entrelibros.co/libros/ver/1500/>
- Russell, S., Milne, M. J., & Dey, C. (2017). Accounts of nature and the nature of accounts: Critical reflections on environmental accounting and propositions for ecologically informed accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(7), 1426–1458. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2017-3010>
- Tunn, V. S. C., Bocken, N. M. P., van den Hende, E. A., & Schoormans, J. P. L. (2019). Business models for sustainable consumption in the circular economy: An expert study. *Journal of Cleaner Production*, 212, 324–333. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.290>

A photograph of three business professionals in a modern office setting. Two men and one woman are gathered around a table, looking at a large blueprint or document. One man is pointing at the document, while the other man and the woman look on attentively. The office has large windows in the background, letting in natural light. On the table, there are various office supplies like pens, a laptop, and a folder.

# Textos cortos de opinión |

# Economías de escala y apalancamiento operacional en la producción y venta de productos alimenticios de consumo masivo, una propuesta

---

Jorge Enrique Bolívar Farías<sup>1</sup>

## Resumen

La creación de micro, pequeñas y medianas empresas, está motivada por buenas ideas y personas dispuestas a emprenderlas, pero en algunos casos la restricción principal, que es el valor del capital necesario, hace que las ideas se queden solamente en teoría.

Se debe tener presente que en muchas ocasiones la barrera financiera no permite la iniciación y puesta en marcha de especiales ideas empresariales, que son producto de la visión de nuevos profesionales venidos de familias de recursos escasos, los cuales, por esta limitante, frenan ideas de especial importancia, y así mismo, desvirtúan el ofrecimiento y aporte a la productividad empresarial, a la generación de empleo y al mejoramiento socioeconómico del país.

Con esta investigación, se quiere destacar que cuando hay ideas importantes demostrables, que puedan inquietar algunas instituciones y entes públicos o privados, pueden y sirven como base para el complemento financiero requerido y permiten intercambiar ideas y aspectos técnico-científicos y financieros particulares, los

---

<sup>1</sup> Economista - Abogado Docente Universitario

cuales permiten apuntar al complemento y puesta en práctica temas de las ciencias empresariales.

Es de especial importancia el estudio de estos temas, dado que motivan verdaderamente a fijar ideas tecnológicas y profesionales a la puesta en marcha de la creación y reactivación de procesos productivos, así sea, familiarmente o a través de micros, pequeñas o medianas empresas formales, que en principio no exigen grandes montos de capital y que si son viables de llevar a cabo deben permitir y lograr independización, con

ideas y aportes significativos en beneficio de la sociedad, contando con los medios y estructuras donde se desenvuelvan.

El verdadero valor agregado que se suministre a las ciencias se debe cualificar y cuantificar con temas que, llevados a la práctica, demuestren la viabilidad de proyectos empresariales productivos y de beneficio social.

**Palabras clave:** economía de escala, competitividad, apalancamiento, operacional, productividad, calidad, precio.

## ► Introducción

La presente reflexión pretende enunciar, destacar y comprobar las bondades de aplicar economías de escala, complementadas y cuantificadas con apalancamientos operacionales en los procesos de producción, donde las empresas del sector industrial, particularmente las manufactureras que se dedican a la producción y venta de bienes alimenticios de consumo masivo, permiten cualificar y cuantificar los resultados financieros, fijados en la utilidad operacional que se determina periódicamente.

Siendo la empresa la unidad motora que ofrece la infraestructura básica productiva para poner en marcha las distintas etapas que conforman la organización administrativa y empresarial (Carro & González, 2007), permite así mismo, el desarrollo estable de la gestión gerencial, al contar con el valioso recurso humano calificado y sus respectivas habilidades profesionales.

La aplicación de economías de escala en la fábrica en particular y en la empresa en general, conlleva basarse en la estructura de costos de producción y en los gastos administrativos (Mankiw, 2012), los cuales de acuerdo a su clasificación general en fijos y variables y a partir de la aplicación del apalancamiento operacional y sus respectivas variaciones (Horngren *et al.*, 2012), permitirán conocer y evaluar el número de unidades producidas y vendidas a partir de las cuales se generan nuevos valores de utilidad operacional, en relación directa al incremento de unidades producidas y vendidas periódicamente.

Esta teoría demostrada en la práctica conlleva la participación de profesionales empresariales, responsables de la organización de la fábrica y las dependencias administrativas, los que, con sus conocimientos técnicos, permiten su aporte importante y oportuno.

El profesional industrial que, bajo el conocimiento estricto de las etapas del proceso de producción, debe permitir conocer en detalle la cantidad y calidad de los factores de producción, orientados bajo supervisión especializada (Arrieta, 2002), es quien debe responder por el cumplimiento y evaluación del respectivo proceso.

El profesional financiero participa de manera importante en la clasificación de los costos fijos y variables, que hacen parte directa del producto final una vez desarrolladas las respectivas etapas que comprenden el proceso de producción.

El profesional economista debe fijar los aspectos particulares al interior de la empresa, como son el valor de la inversión de la fábrica, los costos representados en la nómina de los operarios, el área utilizada para la producción y los costos en que se incurre, y en general, los costos totales de la producción y el costo por unidad producida; datos que una vez clasificados en fijos y variables corroboran la información básica para determinar la estructura de costos.

La aplicación del apalancamiento operacional, que a su vez permite destacar y cualificar las economías de escala en el proceso de producción, distribución, comercialización y consumo de bienes alimenticios (Mankiw, 2012); se comprueba con demandas cada vez



más escalonadas y crecientes, por parte de los consumidores finales.

Una vez ubicada la información básica requerida para determinar las adecuadas economías de escala a través del respectivo apalancamiento operacional, el profesional especializado debe calificar y cuantificar el valor agregado en las nuevas producciones, reflejado igualmente con las nuevas ventas en el mercado.

Importantes aspectos que se deben resaltar provienen de la participación efectiva de los profesionales, donde se pueden evaluar los cambios positivos para una empresa en crecimiento, generando trabajo formal, participando en el aumento del ingreso de los consumidores activos y potenciales, y a su vez, logrando la ampliación de la cobertura del mercado de bienes alimenticios de consumo masivo. Destacándose así, la participación en la disminución de la tasa de desempleo, el aumento del ingreso nacional y el crecimiento del producto bruto interno (PIB), cuantificado como valor agregado de la economía productiva del país (Mankiw, 2012).

Finalmente, despiertan especial interés estudios como el presente, para llamar la atención a los nuevos profesionales de las disciplinas empresariales, buscando de esta forma generar emprendimiento por crear o participar en forma organizacional, directiva y financiera en la empresa privada; aportando principalmente los nuevos conocimientos que redunden en forma positiva y prospectiva a la solución de los diversos problemas socioeconómicos que viven nuestros países en vía de desarrollo.

## El problema de investigación

La propuesta analítica hace parte de la línea de investigación “Arquitectura Financiera y Regulación Económica”, basados hipotéticamente en los conocimientos científicos demostrables y aplicables, al crecimiento y desarrollo de la economía del país.

Los cambios que se sugieren a la organización administrativa y de producción de la micro, pequeña o mediana empresa, cuyas características y modelos se basan en los conocimientos teóricos con los profesionales dedicados a esta temática, determinan los aspectos positivos que se desprenden del conocimiento teórico y la aplicación de economías de escala a las estructuras de costos con sus efectos innovadores como explica Díaz Muñoz *et al.*, (2021), que permitan nuevas directrices en la producción y venta de productos de consumo masivo, particularmente de bienes alimenticios.

Por lo tanto, la estructura física, ocupacional y logística, debe permitir aplicar apalancamientos operacionales, basados en la estructura de costos, de tal manera que los cambios sugeridos generen valor agregado y una vez determinado el resultado operacional, se puedan destacar para el efecto los cambios sugeridos en las dependencias fundamentales de producción y ventas de la empresa.

Los aportes básicos de cada una de las disciplinas profesionales en el inicio o expansión de los entes económicos de pequeña escala corresponden a los retos que exigen la puesta en marcha de las ideas e iniciativas con experiencia laboral,

que incluyan y conecten a las nuevas generaciones de empresarios exitosos, en la positiva participación del nivel de vida de la sociedad colombiana.

## Propuesta general

Determinar cómo las capacidades de las personas de diferentes disciplinas profesionales, que se relacionan estrechamente con la función económico – social de las empresas, pueden fundamentar la importancia del talento humano a la creación y ampliación de las micro, pequeñas y medianas empresas formalmente organizadas.

Bajo este objetivo, se aplicará el método racional deductivo, de tal manera que se parte de las generalidades y bondades de las economías de escala aplicadas en las empresas, sus incidencias en la cobertura del mercado y su complemento con la aplicación del apalancamiento operacional al interior de las mismas empresas, calificando y cuantificando los resultados financieros particulares.

## Las economías de escala en productos de consumo masivo

Una de las diversas variables que ofrece la economía, como ciencia social aplicada, en buena parte a la solución de los problemas de consumo, viene dado por la puesta en marcha de las economías de escala (Mankiw, 2012) en la producción, distribución, comercialización y adquisición de bienes, con el fin de satisfacer necesidades básicas de las personas a través de la adquisición de productos alimenticios.

Las economías de escala en la producción de un bien se presentan dentro de la empresa como resultado de la ampliación de la producción, que se incrementan donde la eficiencia es mayor. Igualmente, se presentan en las empresas que provienen de la especialización y división del trabajo entre el personal de la fábrica y los demás empleados, cuando hay significativos costos fijos de diseño, investigación y desarrollo de productos (Carro & González, 2007).

Las economías de escala son las que se generan cuando al integrarse diversas empresas ya sean micro, pequeñas o medianas, disminuyen los costos de financiamiento, o cuando es posible hacer economías debido a la participación de ciertos procesos tecnológicos que obligan a utilizar materias primas o servicios técnicos semejantes y competitivos a precios razonables (Díaz Muñoz *et al.*, 2021).

Paralelamente, se puede decir que las economías de escala se fundamentan en la mejor y oportuna utilización de los elementos productivos al interior de la empresa, fundamentados en los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos (Cuatrecasas, 2005). Los cuales se aplican con el fin de generar la mayor productividad en las diferentes etapas de la producción, buscando como resultado final la mejor calidad y costos racionales en el mismo proceso productivo.

Los bienes elaborados con la calidad posible de verificar y evaluar hacen que los productos comestibles de consumo masivo le permitan a la micro, pequeña o mediana empresa formal, competir en forma importante dentro del mercado específico. Las empresas deben acompañar sus objetivos con un buen margen de seguridad

por parte de sus vendedores, de tal manera que se puedan cumplir las metas para alcanzar un mayor segmento de mercado. Así, haciendo conocer el producto que en precio es alcanzable a cualquier consumidor y con una marca que destaca y simboliza la calidad y presencia atractiva de un bien de consumo alimenticio.

## La capacidad instalada en producción y venta de bienes de consumo masivo

Un concepto básico para la fábrica en particular y la empresa en general, comprende la capacidad instalada, que permite estudiar y analizar técnicamente el espacio destinado para cada una de las actividades, las cuales permiten la principal evaluación en las gestiones productiva y de ventas. Así también, las unidades comerciales, de personal, financiera y contable, entre otras, que sirven de apoyo en el cumplimiento de los objetivos general y específicos de la empresa.

El concepto enunciado, también se utiliza frecuentemente en economía para describir todo un sector especializado, dedicado a una o varias de las actividades que ofrece la economía, con el fin de lograr el bienestar de una determinada población.

Finalmente, despiertan especial interés estudios como el presente, los cuales llaman la atención a los nuevos profesionales de las disciplinas empresariales, buscando de esta forma generar emprendimiento por crear o participar en forma directiva y financiera en la empresa privada. De esta manera, aportando principalmente los nuevos conocimientos profesionales y tecnológicos, que redunden en forma positiva y prospectiva a la solución de los

diversos problemas socioeconómicos que viven nuestros países en vía de desarrollo.

Los bienes elaborados con la calidad posible de verificar y evaluar, así como también el precio atractivo para la venta de un buen volumen de bienes ofrecidos a los intermediarios comerciales (Hernández Palma *et al.*, 2018), en este caso, hacen que los productos comestibles de consumo masivo, le permita a la micro, pequeña o mediana empresa formal, competir en forma importante dentro del mercado específico.

El estudio en referencia debe acompañarse con un buen margen de seguridad por parte de sus vendedores, de tal manera que se puedan cumplir las metas para alcanzar un mayor segmento de mercado y haciendo conocer el producto con un precio alcanzable al potencial consumidor y con una marca que se destaque y simbolice la calidad y presencia atractiva de un bien de consumo alimenticio.

## La competitividad empresarial de bienes alimenticios de consumo masivo

El presente estudio lleva a comparar la teoría y la práctica en este aspecto, de tal manera que, en la empresa de productos alimenticios, para incrementar la producción en forma estable y con márgenes de seguridad en las diferentes etapas productivas, pretende la compra de los elementos básicos necesarios, que aseguren la participación efectiva en el proceso de producción.

Estos principales recursos empresariales en conjunto con los factores de producción, cualificados con base en economías de

escala, cuantificados y evaluados con el apalancamiento operativo, determinan una inversión segura en activos fijos, un incremento en ventas y un resultado operativo favorable de la mediana empresa, en este caso.

Otro elemento que contribuye a la competitividad es la presentación externa del producto, haciendo conocer publicitariamente el cambio de forma y tamaño, como la calidad del servicio que se ofrece al consumidor final bajo una imagen y propaganda personalizada (Díaz Muñoz *et al.*, 2021).

La competitividad de las empresas, y particularmente las de productos alimenticios de consumo masivo, deben fundamentarse en la capacidad para producir el bien en el período necesario. De tal forma que, a través del tiempo, se logren precios decrecientes y calidad creciente, así se podrá captar una cuota de mercado cada vez mayor, logrando niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos mayores.

Se debe reafirmar que el concepto de competitividad, desde el punto de vista económico, corresponde a una actividad que ofrece oportunidades de mucho éxito, como igualmente se presentan situaciones de riesgo que, dependiendo la capacidad de la respectiva empresa, surge el contraste con sus competidores (Becerra Gualdrón & Gallardo Sánchez, 2015). Además, los esfuerzos para mantenerse en el mercado requieren de amplia innovación, dada por las ideas provenientes del talento humano y originadas en el perfil de los profesionales al servicio de la empresa.

Es así, como se corrobora que la competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido, en

concordancia con el precio y la cantidad de los insumos necesarios para producirlo, en este sentido se debe destacar que la competitividad en calidad y precio está determinada por la capacidad de generar la mayor satisfacción a los consumidores de bienes alimenticios de consumo cotidiano, así como el llegar con la cantidad y calidad necesarias de acuerdo con los gustos particulares de cada consumidor, como también con el precio más accesible en el momento.

Es así, que las empresas dedicadas a la producción y venta de productos alimenticios de consumo masivo pueden ser más competitivas buscando asumir una mayor cuota de mercado con algunas características particulares que le permiten destacarse en el momento por parte de los consumidores. La competitividad puede entenderse de manera amplia, cuando se aplica a una empresa que vende sus productos en un mercado definido y cada vez de mayor extensión, cuando se trata de grandes tiendas de centros comerciales en unos casos y de pequeñas tiendas exprés o de barrio, en otros.

La competitividad tiene gran relevancia a nivel de empresas micro, pequeñas y medianas de productos alimenticios de consumo masivo, donde los costos de producción, la calidad del producto y el volumen de ventas, pueden ser claramente medidos.

## Concepto de eficiencia y eficacia productiva empresarial de bienes alimenticios de consumo masivo

Los conceptos eficiencia y eficacia se interrelacionan para su análisis, de tal

manera que se definen en forma operacional y empresarial como alcanzar las metas establecidas en la empresa y el logro de las metas con la menor cantidad de recursos (Arrieta, 2002).

A propósito de la productividad y competitividad en la producción y venta de productos alimenticios de consumo masivo, se permite realizar un análisis de especial importancia, concerniente a las ventajas que se desprenden comparativamente cuando surgen de la oportunidad de obtener con menores costos algunos insumos o materia prima para el caso de los productos alimenticios de consumo masivo.

Se suele confundir la eficiencia con eficacia y en ocasiones se les da el mismo significado, pero en realidad, existe técnica y profesionalmente una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz en las actividades productivas.

## Concepto de eficacia productiva empresarial de bienes alimenticios de consumo masivo

Respecto a la misma diferencia que existe entre eficacia y eficiencia, se debe interpretar que la eficacia hace referencia al caso que nos ocupa, donde se producen y venden una cantidad importante de unidades, utilizando el mismo espacio de la fábrica con los mismos recursos empresariales para el mismo período. De tal manera que los resultados se cualifican y cuantifican en mayor proporción, manteniendo y utilizando la misma cantidad de factores de producción.

## Bondades financieras de las economías de escala aplicadas a la producción y venta de bienes de consumo masivo

En economía se dice que existe competencia cuando diferentes empresas concurren a un mercado a ofrecer sus productos de consumo masivo (Mankiw, 2012), ante un conjunto considerable de consumidores que actúan independientemente y que constituyen la demanda de bienes alimenticios. La competencia es esencial a las economías de escala, tanto que puede decirse que ambos términos son en realidades inseparables; no existen economías de escala sin competencia y la existencia de competencia, produce como resultado un tipo de economía, que es la de libre mercado.

La competencia en cualquiera de sus formas significa que las empresas rivalizan entre sí por la preferencia de los consumidores (Mankiw, 2012). Este factor las debe estimular a ofrecer los mejores productos posibles al precio más racional. Cada empresa, por lo tanto, está obligada a ser lo más eficiente posible, porque debe satisfacer a los consumidores y obtener a la vez un beneficio.

Es a partir del concepto de competitividad leal, que se motiva el progreso tecnológico y resultan nuevas formas de descubrir los productos más deseados por el público, las escalas y los costos de producción más favorables a las pequeñas y medianas empresas.

La competitividad aplicada en las micro, pequeñas y medianas empresas, hace referencia a la capacidad de estas para producir bienes de forma eficiente, de tal manera que pueda competir y lograr mayores cuotas de mercado, que aun cuando las cuotas siguen siendo pequeñas, son significativas para una pequeña empresa. La aplicación de las economías de escala permite que la producción y venta de productos de consumo masivo, lleguen a atender cada vez más un mayor potencial de población, buscando a largo plazo satisfacer el mercado, tanto dentro como fuera del país.

En el caso de investigación y análisis, se hace necesario al interior de la empresa lograr niveles elevados de productividad los cuales deben permitir el aumento evaluado de la rentabilidad, generada por ingresos crecientes en forma periódica. En nuestro país, Colombia, debe existir un ambiente macroeconómico estable, que transmita confianza y seguridad y que la aplicación de tecnología favorezca ampliamente la competitividad y fomente indirectamente la mejor utilización y productividad de los factores de producción empresariales.

## ► Conclusiones

El enlace entre la producción, distribución y comercialización de los bienes finales se conoce como logística externa, presentando un cierto nivel de notoriedad entre ambas funciones que componen el sistema empresarial.

Es relevante hacer referencia al papel de la información en el sistema de producción, flujo que provee oportunidades para el incremento de valor del producto,

enriqueciendo el tratamiento de su calidad y la del proceso, de tal manera que establece un planteamiento que encuadra el argumento económico del llamado valor agregado.

La capacidad de infraestructura que ha de servir para la determinación del volumen de producción a conseguir en el momento y lugar adecuados debe tener en cuenta que esta capacidad viene dada por el tamaño de la planta y de las instalaciones físicas de la fábrica en particular y de la empresa en general. Los inventarios de productos terminados, que han de servir de puente permanente entre las ventas y la producción en momentos puntuales, deben ser determinados por la dirección empresarial.

La calidad del producto, factor de especial importancia si se quiere ser competitivo, implica poner en marcha las correspondientes acciones para mantener y mejorar los estándares técnicos y tecnológicos explicados por (Cuatrecasas, 2005), que requiere el producto en todas las etapas de sus operaciones de transformación, producción y colocación en el mercado en forma competitiva y oportuna. De esta manera, buscando siempre la satisfacción de las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

Finalmente, se quiere con la presente investigación, dejar motivación para poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos con ejemplos de la realidad, a su vez, se busca generar inquietudes positivas sobre la posibilidad de emprender empresas en forma conjunta y complementaria, con las personas de diferentes disciplinas profesionales empresariales.

## ► Referencias

- Arrieta, J. G. (2002). La Administración de Operaciones y su papel central dentro de toda organización. *Revista Universidad EAFIT*, 127.
- Becerra Gualdrón, C. J., & Gallardo Sánchez, C. F. (2015). Competitividad de las empresas agroindustriales de Boyacá. *Criterio Libre*, 13(22), 227. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.22.138>
- Carro, R., & González, D. (2007). El sistema de producción y operaciones. In *Universidad Nacional de Mar del Plata* (Vol. 1).
- Cuatrecasas, L. (2005). Gestión Integral de la Calidad: implantación control y certificación. In *Gestión integral de la calidad*.
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Hernández palma, H., Barrios Parejo, I., & MARTÍNEZ SIERRA, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28). <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14th ed.). Prentice Hall.
- Mankiw, N. G. (2012). Principios de economía, sexta edición. In *Sección de Obras de Economía*.

# Una reflexión sobre el decrecimiento

---

Edwin Nicolas Panqueva Martinez<sup>1</sup>  
Luis Fernando Gonzalez Rojas<sup>1</sup>

## Resumen

El texto presenta desde una reflexión usando principalmente la teoría de Serge Latouche los elementos convergentes y disonantes alrededor del decrecimiento. Se ha argumentado que para lograr una sociedad auténticamente sustentable, la necesidad de un cambio radical, así comprender visiones macro como el tamaño deseable de nuestras economías sigue siendo esencial, pero las formas concretas de estar en el mundo que unen aspectos de nuestra existencia como uno mismo, en este sentido estar con otros (humanos y no humanos) y estar en y con la naturaleza merecen una atención mucho más cercana. El texto hace una crítica al modelo de desarrollo sostenible usando la alternativa del buen vivir desde un marco del decrecimiento como posibilidad de otras formas de ser y habitar el mundo.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Sustentabilidad, Decrecimiento

---

<sup>1</sup> Estudiantes del programa de Contaduría Pública, Curso de Fundamentos De Contabilidad Ecológica y Ambiental, Fundación Universitaria Agraria De Colombia



## ► Introducción

El modelo de desarrollo sostenible, definido en la Cumbre de la Tierra, busca la protección del medio ambiente para que futuras generaciones logren satisfacer sus propias necesidades. Esta estructura concpetual es influenciada por los intereses de los países del norte, cuyo único fin es el crecimiento ilimitado, que es una concepción errónea si se tiene en cuenta que los recursos de la biosfera son limitados. Está es la primera contradicción del modelo de desarrollo sostenible, por otro lado, se habla del concepto de necesidad, que para este caso es muy ambiguo debido a que la interpretación de “lo necesario” es muy diversa y deja una gran brecha para muchas acciones en contra del ambiente. En este escrito se podrán ver dos tipos de alternativas para remplazar el concepto de desarrollo moderno y de esta manera, reducir el impacto que conlleva el no concebir de manera adecuada la relación entre la sociedad y la naturaleza.

### El buen vivir

Debido a las imposiciones del modelo de desarrollo que se ha traído a la parte sur del mundo, especialmente en Latinoamérica por parte de los países del norte, se ha dado la necesidad de cuestionar el modelo de desarrollo, pues los intereses que tienen los países del norte no son los mismos que poseen los países del sur. De esta forma, así como cita Gudynas al presidente de la Asamblea Constituyente ecuatoriana, Alberto Acosta, los bienes materiales no son los únicos determinantes, sino que hay “otros valores en juego: el conocimiento, el reconocimiento social y cultural, los códigos de conductas éticas e incluso espirituales en la relación con la sociedad y la naturaleza, los valores humanos, la visión del futuro, entre otros” (Gudynas, 2011, p. 21). Ahí, podemos observar que ya el interés es totalmente distinto porque ya los países del sur no piensan solamente en bienes materiales, sino que podemos hablar de un término como el conocimiento, que ni siquiera se menciona en un modelo de desarrollo como el actual, pues realmente para el modelo del buen vivir el verdadero bienestar y progreso

se encuentran en muchos factores, todos estos impulsados con la necesidad de reflexionar y pensar mucho más a fondo si lo que verdaderamente nos ofrece el modelo actual es homogéneo con la búsqueda de la felicidad. Lo anterior, puesto que para el modelo de desarrollo moderno la felicidad está en la cantidad de cosas (materiales) que se tienen o atesoran y cuánto dinero se posee para poder comprar más cosas, mientras que por el contrario, la idea de buen vivir no se limita a pensar en bienes materiales sino en un bienestar verdadero que incluye nuestra estructura mental, espiritual y económica, pero esta última ya con una relevancia mucho menor, que casi que se convierte en verdaderamente innecesaria. Este modelo es una revolución completa al pensamiento actual, e implica volver a nuestras tradiciones y a lo verdaderamente autóctono, formando una verdadera armonía entre el hombre y la naturaleza.

El concepto de buen vivir se podría construir a través de tres pilares importantes que son las ideas, los discursos y las prácticas. El primero, tal como lo habla Gudynas en

su artículo, es la reflexión de las cosas, qué se va hacer para cambiar de manera radical los problemas del mundo y por ende, qué impacto va a tener en la sociedad. Es llevar todo mi pensamiento, pensar cómo voy a divulgar todas mis ideas, pero ya no de la misma forma como se hace actualmente, pues ya no vamos a seguir movimientos de consumo ni comportamientos de la demanda, sino que vamos a hablar de forma diferente dando una mejor idea para que las personas reflexionen sobre ella y la debatan. Y por último, poder llegar a la práctica, pero esto se logra después de un consenso entre todos, debido a que llegar a la práctica es como un sinónimo de política, es casi que hablar de legitimar el producto final de los pensamientos que se lograron obtener. Sin embargo, es un riesgo llegar a este punto debido a que se pueden volver a cometer los mismos errores que se cometieron dentro del modelo de desarrollo actual y realmente no habría ningún cambio entre uno y otro (Gudynas, 2011).

## Decrecimiento de Latouche

El modelo de decrecimiento planteado por Serge Latouche busca ponerle fin al modelo económico capitalista basado en que el desarrollo está en el crecimiento económico, dejando de lado factores sociales, culturales y ambientales, cuyos aspectos son fundamentales para que un individuo se desarrolle, pues el desarrollo no es solo tener dinero o capacidad monetaria. El modelo de desarrollo sostenible no reduce a cero los efectos del consumismo del modelo de producción, pues como dice Latouche “nunca nada es totalmente reciclable, el crecimiento económico implica necesariamente crecimiento de consumo, y

siempre hay cosas irrepetibles” (2006)(p.23). La felicidad de los individuos se pasó a medir en un indicador económico denominado el PIB (Producto Interno Bruto), el cual tiene en cuenta lo producido dentro de un país, dejando de lado indicadores ecológicos como la mochila ecológica, que mide los residuos de la extracción de recursos que no son utilizados en la actividad productiva y por tal motivo, nunca se reflejaran en el PIB. Serge Latouche, para ejemplificar su forma de concebir el desarrollo, cita el caso de una plantación de arroz en Laos, donde los agricultores siembran las semillas y hasta ahí llega la tarea de siembra, solo queda esperar que germinen y recolectar; en este proceso no interviene la tecnología, abonos, insecticidas, etc., es decir, que la agricultura se da por naturaleza y la intervención del hombre es muy irrelevante. Además, la población de Laos demuestra en su forma de actuar que posee altos niveles de felicidad y que la falta de dinero no es un obstáculo para desarrollarse y tener una mejor calidad de vida. Latouche, ve el mundo no como una relación de mercado y de consumo sino como una red de relaciones sociales que hacen que el ser humano actúe en forma colectiva, lo que conlleva a que el medio ambiente sea visto como fuente de vida y proveedor de recursos.

## ► Conclusiones

Es claro que la influencia del capitalismo sobre el modelo de desarrollo es tanta que ha sido necesario que surjan nuevas corrientes o modelos, los cuales promulguen un modelo de desarrollo independiente y mucho más incluyente, sin tener en cuenta los intereses económicos de los países del

norte. Estos modelos han tenido en cuenta la gran variedad de culturas y percepciones que posee cada comunidad con respecto al concepto de desarrollo, para contextualizar, el modelo de desarrollo sostenible se basó en la cultura de occidente, lo que para muchas comunidades no occidentales pierde valor debido a que sus necesidades e intereses son totalmente diferentes.

Realmente, todas las culturas latinoamericanas han adoptado el modelo de desarrollo sostenible capitalista que ha sido impuesto por la necesidad de los países del norte por cuidar y poder adquirir, sin problema, los recursos que ellos ya agotaron. Sin embargo, lo que realmente le da un respiro al mundo, es saber que hay personas que buscan alternativas diferentes para poder mantener la relación positiva entre el hombre y la naturaleza y no necesariamente son ideas innovadoras, sino todo lo contrario, son tradiciones demasiado antiguas que han vuelto a renacer en prácticamente todos los países latinoamericanos en donde la concepción de desarrollo ha ido adaptándose a la situación actual en la que viven. Por ende, han vuelto

a renacer conceptos como el trueque o la asociación entre campesinos, que les ha permitido despojarse de la idea de mercado y empezar a producir para su beneficio propio, sin generarle daños irremediables al medio ambiente. Realmente todas las alternativas son demasiado oportunas para la situación actual y el pensar que hay más factores a parte de los factores de producción es totalmente coherente con la realidad, esto debido a que tienen una visión del mundo muy integral ya que no solo piensan en bienes de producción, sino en la parte espiritual, intelectual, social y cultural de toda la humanidad.

## ▶ Referencias

- Gudynas, E. (2011). *Buen vivir: germinando alternativas al desarrollo*. Agencia Latinoamericana de Información. <http://www.alainet.org/es/active/48052>
- Latouche, S. (2006). *La apuesta por el decrecimiento*. ICARA.

## ► Instructivo para los autores

La Revista de *Hechos y Opciones de Uniagraria* se dedica a difundir los resultados de investigaciones en diferentes campos del conocimiento y a promover el intercambio de opiniones que permitan fortalecer la misión y visión institucional de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia-UNIAGRARIA.

La revista es publicada anualmente por la Fundación Universitaria Agraria de Colombia-UNIAGRARIA, por su Vicerrectoría de Investigación en Bogotá, Colombia.

Esta guía para autores contiene los lineamientos que se deben tener en cuenta para la preparación, elaboración y envío de artículos a la *Revista de Hechos y Opciones de Uniagraria*, así como para la clasificación y aceptación de estos.

### **Orientación editorial**

El contenido de los artículos debe estar dentro del marco de la misión y visión de la revista y cumplir con los criterios de originalidad, novedad y metodología. La *Revista de Hechos y Opciones de Uniagraria* es una publicación multidisciplinaria, eminentemente científica y arbitrada que publica artículos de investigación, de reflexión, estudios de caso y revisiones bibliográficas que no hayan sido propuestas simultáneamente en otras revistas y cuya finalidad sea contribuir al avance del conocimiento en español, inglés y portugués. Los contenidos estarán siempre relacionados con las áreas ambientales y de la sostenibilidad, así como trabajos relacionados con el sector primario de la

economía y el desarrollo rural. Se reserva el derecho de hacer las modificaciones de forma que el Comité Editorial considere necesarias.

La revista ha sido publicada ininterrumpidamente desde el año 2013 y se encuentra en proceso de indexación. Todo el material sometido a la revista para su publicación y aceptado por el Comité Editorial en atención a su actualidad y pertinencia es sometido a arbitraje por pares expertos en los respectivos campos del saber. Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores y no de *Uniagraria*, ni de la revista ni de las instituciones a las cuales pertenecen los firmantes.

### **Tipos de artículos publicables**

**Artículos de investigación científica y tecnológica.** Documento que evidencia resultados originales derivados de un proyecto de investigación concluido. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

**Artículo de reflexión.** Documento que evidencia resultados de un proyecto de investigación concluido, bajo una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor sobre un tema puntual.

**Artículo de revisión.** Documento resultante de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias

en el campo de análisis. Se caracteriza por presentar una cuidadosa y metódica revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias citadas dentro del texto.

**Artículo corto.** Documento breve en el que se evidencian resultados originales, bien sean preliminares o parciales de una investigación científica o tecnológica.

**Estudio de caso.** Documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación puntual para dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Debe incluir una revisión de literatura sobre casos análogos y apartados analíticos del caso.

## **Normas de colaboración**

### **Presentación y envío de artículos**

Todo artículo enviado a la *Revista de Hechos y Opciones de Uniagraria* será evaluado mediante un proceso de arbitraje anónimo por pares especialistas en el tema respectivo. Un artículo será aceptado si cuenta con dos evaluaciones positivas. Todos los trabajos deben ser originales e inéditos y no deben enviarse simultáneamente para su consideración a otras revistas.

La publicación del artículo implica la cesión total de los derechos de propiedad (*copyright*) a la *Revista de Hechos y Opciones de Uniagraria*. La revista se reserva el derecho para la reproducción total o parcial del trabajo en otros medios impresos, electrónicos o cualquier otra alternativa, pero reconociendo siempre su autoría.

El artículo deberá ir acompañado de la **carta de presentación y autoría**. Dicho documento se enviará con la firma de todos los autores del trabajo.

Un artículo puede ser rechazado por un subcomité del comité editorial sin que se envíe a proceso de dictaminación cuando no sea congruente con los propósitos de la revista. Los trabajos escritos deficientemente, faltos de claridad, con errores gramaticales o que no cumplan con los requisitos de esta guía, tampoco serán considerados para ser evaluados. Los envíos deben hacerse electrónicamente al correo institucional: [revistainvestigaciones@uniagraria.edu.co](mailto:revistainvestigaciones@uniagraria.edu.co)

### **Extensión del artículo y resumen**

La extensión sugerida de los artículos será de cinco a nueve mil palabras; sin embargo, ningún artículo enviado podrá superar las diez mil palabras, incluyendo referencias bibliográficas.

Resumen: extensión entre 150 y 250 palabras en español y en inglés.

Palabras clave: de tres a cinco que identifiquen con certeza el contenido del artículo. Para cada texto se debe adjuntar la clasificación del *Journal of Economic Literature (JEL Classification)* según la temática que corresponda, de acuerdo con los códigos establecidos para búsquedas internacionales de producción bibliográfica (los códigos deben ser específicos y no más de tres). Esta clasificación se puede consultar en: <http://www.aeaweb.org>

### **Contenido del artículo**

De acuerdo con los tipos de artículo, estos deberán incluir las siguientes partes: título en español; título en inglés; tipo de artículo, nombre del autor(es); información del autor; resumen; palabras clave; *abstract*; *keywords*; contenido del artículo; agradecimientos

(opcional); conflictos de intereses (opcional); referencias bibliográficas y anexos.

El orden anterior debe seguirse en el documento. Las tablas y las figuras deben ubicarse a lo largo del contenido del artículo.

Los títulos van alineados siempre a la izquierda y en mayúsculas. Estos son los correspondientes: título en español e inglés, nombre del autor, resumen, palabras clave, *abstract*, *keywords*, introducción, métodos, resultados, discusión, agradecimientos, conflictos de intereses, referencias bibliográficas y anexos. Los demás títulos y subtítulos van solo con la primera letra en mayúscula y alineados a la izquierda.

Para los nombres de los autores el orden es: nombres, primer apellido y letra inicial del segundo apellido seguida de punto. Estos deben estar alineados a la derecha. Se respetará el nombre de pluma del autor, es decir, la forma habitual de los autores de separar los apellidos por un guion. El orden de los autores quedará como esté en el manuscrito enviado, entendiendo que el primero es el autor principal.

La información de los autores irá en nota de pie de página y con números arábigos consecutivos se escribirán los siguientes datos de cada autor: profesión, grados académicos, filiación profesional (instituciones con las cuales está vinculado), ciudad, país, correo electrónico (del autor principal o de quien se encargue de la correspondencia).

Agradecimientos: si los autores consideran pertinente pueden incluir el nombre, la filiación y el tipo de apoyo ofrecido por los colaboradores en la realización del manuscrito, pero que no se catalogan como

autores. Las personas nombradas tienen que haber expresado su consentimiento para ser mencionadas y el autor es responsable de la obtención del permiso escrito por parte de ellas.

Conflictos de intereses: en el evento en que se presente este caso, se debe hacer una nota sobre las relaciones personales o institucionales que puedan incidir en la conducción, resultados o interpretación de estos.

### **Citas y notas al pie**

Las referencias incluidas en el texto deben reconocer el apellido del autor o autores y el año de publicación, por ejemplo: Stiglitz (2010), (Stiglitz, 2010) o (Stiglitz, 2010, p. 205). Las notas al pie deben incluirse al final de la página, secuenciadas en números arábigos y las referencias deben ir al final del texto.

Los autores: para siete autores o menos, nombrarlos a todos ellos; en caso de más de siete autores, colocar tres puntos tras el sexto y luego añadir el nombre del último autor. Es importante recordar que en castellano no se escribe una coma antes de la conjunción que completa la enumeración de autores.

Høglend, P., Bøgwald, K.-P., Amlo, S., Marble, A., Ulberg, R., Sjaastad, M. C., . . . Johansson, P. (2008). Transference interpretations in dynamic psychotherapy: Do they really yield sustained effects? *American Journal of Psychiatry*, 165, 763–771.

La lista de referencias debe agregar la información completa sobre las fuentes respectivas, incluyendo el DOI (*Digital*

*Object Identifier*), y esta se debe insertar al final del artículo, antes de cualquier apéndice. Los autores deben asegurarse de que haya una correspondencia estricta entre los nombres y los años reconocidos en el texto y aquellos listados en la bibliografía. Las referencias deben incluirse en orden alfabético, de acuerdo con el apellido del autor (o el nombre de cualquier organización si se trata de alguna fuente que no identifica a algún autor), siguiendo la norma de citación APA. También debe usarse párrafo francés justificado y deben presentarse de la siguiente forma:

### Artículos

Shedler, J. (2010). The efficacy of psychodynamic psychotherapy. *American Psychologist*, 65, 98-109. <https://doi.org/10.1037/a0018378>

Martinez Preece, M. R. y Venegas Martínez, F. (2014). Análisis del riesgo de mercado de los fondos de pensión en México: Un enfoque con modelos autorregresivos. *Contaduría y Administración*, 59(3), 165-195. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71269-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71269-0)

En la ausencia del número del volumen o de la revista, por favor identificar el artículo mediante el periodo que cubre la publicación:

Fernández Torres, I. (2015). Competencia en el sector aéreo y aeroportuario. *Revista de Administración Pública*, mayo-agosto (197), 91-132. <http://dx.doi.org/10.18042/cepc/rap.197.03>

### Libros

Datar, S. y Rajan, M. (2018). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial*

*Emphasis*. Edimburgo: Pearson Education Limited. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203079355>

### Versiones electrónicas de libros

Gonzalez-Mena, J. (2007). Diversity in early care and education: Honoring differences. Recuperado de <http://mhprofessional.com/product.php?isbn=007722289X>

### Capítulos/artículos en libros

García Vegas, R. (2011). Tendencias y buenas prácticas en e-Administración; Calidad y atención al ciudadano; Eficiencia energética en la Administración Pública. En M. Arenilla Sáez (Coord.), *Crisis y Reforma de la Administración Pública*. (pp. 201-346). España: Netbiblio. <http://dx.doi.org/10.4272/978-84-9745-516-9.ch2>

### Tesis/disertaciones

Castellanos, B. (2011). La crítica de Deleuze al psicoanálisis: El proyecto de un deseo políticamente constituyente (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia, España. Recuperada de <http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:FilosofiaBcastellanos/Documento.pdf>

### Artículos de memorias, conferencias, documentos de investigación y de discusión

Bu, R. (2015). Study on International Trade Tax Competition Problems under Regional Economy. *2015 International Conference on Education Technology*,

*Management and Humanities Science China (ETMHS 2015)*. Atlantis Press. <http://dx.doi.org/10.2991/etmhs-15.2015.174>

Thorleuchter, D., Van Den Poel, D. & Prinzie, A. (2010). Extracting Consumers Needs for New Products A Web Mining Approach, *Proceedings of the 3rd International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, Gong, M., ed.: 440-443.

Díaz Fuentes, D. y Revuelta López, J. (2009). Gasto público y crecimiento en América Latina y España: 1960-2000, Ponencia, *XVI Encuentro de Economía Pública*, Universidad de Granada.

Lamartina, S. & Zaghini, A. (2008). Increasing Public Expenditures: Wagner's Law in OECD Countries, CFS Working Paper No. 2008/13, Center for Financial Studies, University of Frankfurt.

Narayan, P. K., Nielsen, I. y Smyth, R. (2006). Panel data, cointegration, causality and Wagner's Law: empirical evidence from Chinese provinces, Discussion Paper 01-06, Department of Economics, Monash University.

### Artículo de periódico en línea

Hartmann, I. (14 de mayo del 2017). Breves y dinámicas, las psicoterapias que le disputan terreno al psicoanálisis. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/suplementos/zona/breves-dinamicas-psicoterapias-disputante-rrenopsicoanalisis\\_o\\_ryP6vc7lZ.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/breves-dinamicas-psicoterapias-disputante-rrenopsicoanalisis_o_ryP6vc7lZ.html)

### Medios audiovisuales

American Psychological Association (Productor). (2000). *Responding*

*therapeutically to patient expressions of sexual attraction* [DVD]. Recuperado de <http://www.apa.org/videos>

### Tablas, figuras, ecuaciones y cantidades

**Tablas:** las tablas deben explicarse por sí solas y no duplicar lo planteado en el texto, ya que su función es complementarlo o sustituirlo. La estructura de estas debe tener: tabla, número consecutivo según orden numérico, título, cuerpo, notas, títulos de columnas y filas y fuente de la tabla (cita del origen de la tabla). Las abreviaturas que se utilicen en los encabezamientos irán explicadas en nota de pie de la tabla y se identificarán exclusivamente con letras minúsculas en superíndice. Utilice únicamente líneas horizontales para elaborar la tabla.

Citación de tablas: cada tabla será citada en el texto con un número arábigo consecutivo según el orden de aparición y entre paréntesis. Ejemplo: (Tabla 1).

Los títulos de tablas deben ir secuenciados en números arábigos y deben encabezar la tabla en letra tipo Times New Roman y estar alineados a la izquierda. En la parte inferior se debe anotar la fuente con letra de 10 puntos.

En las tablas debe citarse la fuente (autor y año) con el siguiente formato: bordes (líneas) internos y sencillos, sin bordes izquierdo y derecho.

**Figuras:** corresponden a gráficos, fotos, mapas, esquemas, dibujos, diagramas y similares que se utilizan para ilustrar o ampliar la información, pero no para duplicarla. Cada figura debe tener su leyenda así: figura, número consecutivo según orden numérico, título, notas (opcional), fuente de la figura



(cita del origen de la figura o derechos de autor).

Las figuras pueden ser elaboradas en Word, caso en el que hacen parte del escrito; estas también pueden ser insertadas en el documento, donde deben adjuntarse en archivo aparte. Los archivos de las imágenes, debidamente identificados, deben cumplir con la característica de alta resolución para impresión (300 dpi), en formato jpg.

**Citación de figuras:** cada figura será citada en el texto en el orden en que aparezca, entre paréntesis. Ejemplo: (Figura 1).

Los títulos de figuras deben ir secuenciados en números arábigos y deben colocarse en la parte inferior de la figura en letra tipo Times New Roman y estar alineados a la izquierda con letra de 10 puntos.

En las figuras debe citarse la fuente (autor y año) con el siguiente formato: bordes (líneas) internos y sencillos, sin bordes izquierdo y derecho, bordes suaves y las barras y las líneas en tonos grises.

**Abreviaturas:** cuando sea indispensable su uso, estas irán precedidas de su forma expandida completa y se colocarán entre paréntesis la primera vez que se utilicen. Se deben evitar las abreviaturas en el título y en el resumen.

**Unidades de medida:** las medidas de peso, altura, longitud y volumen se presentarán en unidades métricas (metro, kilogramo, litro, etc.). Se debe utilizar en todos los casos el sistema internacional de unidades, cuyas abreviaturas de las unidades de medida no tienen plural ni signos de puntuación. Decimales: se indicarán por medio de “,” (comas).

**Porcentajes:** al ubicarlos se deja un espacio con respecto a los números. Ejemplo: 23,5 %.

Las ecuaciones deben enviarse en formato editable y en el texto deben ir centradas en renglón aparte y con su numeración entre paréntesis al margen derecho. Deben presentarse de forma que se permita su edición, no enviar como imágenes.

Las cantidades que se empleen deben presentarse de la siguiente forma: coma para separar decimales (24,75, 15,43%) y un espacio para separar miles (678 945).

Las tablas, las figuras y las ecuaciones se presentarán en el texto y también se deberán enviar en un archivo por separado en formato editable.

### **Otros requisitos**

El nombre o los nombres de los autores deben omitirse del cuerpo del artículo a fin de preservar su anonimato durante el proceso de arbitraje. En un archivo diferente debe incluirse la siguiente información: título del trabajo; nombre(s) del autor o autores; afiliación institucional; dirección(es), número de teléfono fijo y celular, y dirección(es) electrónica(s). Debe identificarse al autor de contacto. Esta información no será conocida por los árbitros.

### **Copias para los autores**

Cada autor recibirá una copia impresa. Se pueden obtener copias adicionales de los artículos (PDF) en la página web de la revista.

### **Carta de presentación y autoría**

**El texto completo del artículo se envía a la Revista de Hechos y Opciones de Uniagraria**

en medio magnético, acompañado de una carta de presentación y autoría por parte del autor o autores que incluya los siguientes puntos:

- Nombre completo del artículo.
- Indicación de que los autores están de acuerdo con el contenido, la organización y la presentación del artículo.
- Declaración de que el artículo es original, que no se ha publicado con anterioridad y que no se va a presentar a otra revista nacional o internacional mientras esté en proceso de evaluación por parte del Comité Editorial de la Revista de *Hechos y Opciones* de Uniagraria.
- Declaración de que los autores han respetado el derecho a la intimidad de las personas que participaron en la investigación, que han cumplido con normas éticas de experimentación con humanos o animales y que en los agradecimientos incluyeron a las personas, que, sin ser autores, participaron de forma especial en la realización del estudio.
- Indicación de que los autores no tienen conflictos de intereses.
- Autorización a la Revista de *Hechos y Opciones* de Uniagraria para reproducir el texto, las figuras o cualquier otro material que tenga reserva de derechos; para realizar ajustes en el contenido y estilo del artículo por parte de los revisores de inglés u otro idioma y de estilo.
- Indicación de cuál autor se encargará de recibir y enviar la correspondencia, de lo contrario se asumirá que el primer autor asumirá las funciones antes mencionadas.
- Inclusión del nombre completo (nombre y dos apellidos), documento de identificación y firma de todos los autores.

#### **La dirección de la revista es:**

Revista de *Hechos y Opciones* de Uniagraria,  
Vicerrectoría de Investigaciones, Fundación  
Universitaria Agraria de Colombia  
(Uniagraria)

Calle 170 # 54a 10, Bogotá, Colombia

Dirección electrónica:  
[contaduriapublica@uniagraria.edu.co](mailto:contaduriapublica@uniagraria.edu.co)

Revista Hechos y Opciones  
Escuela de Negocios  
UNIAGRARIA

© Fundación Universitaria Agraria de  
Colombia – UNIAGRARIA

Los textos de los artículos de esta publicación pueden ser reproducidos citando la fuente. Los juicios emitidos por los autores son de su responsabilidad. Por tanto, no comprometen a la Fundación Universitaria Agraria de Colombia – UNIAGRARIA, a la Escuela de Negocios ni al Comité Editorial.