



Universidad
Piloto de Colombia
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

PAPELES DE ADMINISTRACIÓN HOY

Revista del Programa de Administración de Empresas
Universidad Piloto de Colombia



Contenido

Pág.

EDITORIAL	4
PAPELES DE ADMINISTRACIÓN HOY	6
<i>Innovación y emprendimiento</i>	6
<i>Alta gerencia: un enfoque que también es posible para FAMIPYMES</i>	14
<i>La gerencia de las mipymes y famiempresas: motor de la economía Colombiana</i>	19
<i>Las EBT o Empresas de Base Tecnológica:</i>	26
<i>Responsabilidad social empresarial Una perspectiva de sostenibilidad para el clúster de moda de Bogotá.</i>	36

Editorial

ROBERTO MAURICIO GIRALDO.

Los artículos sobre Famiempresas o Pequeñas y Medianas de tipo familiar (FAMIPYMES) que se divulgan en esta edición, son producto de investigación y construcción de los estudiantes de último semestre de Administración de Empresas de la Universidad Piloto de Colombia, elaborados por equipos de trabajo en la asignatura Enfoques Gerenciales y Toma de Decisiones en el primer período académico de 2011, y se interesaron porque fueran publicados.

Estos documentos son una recopilación bibliográfica de textos pertinentes con cada temática y se relacionan con aspectos de las FAMIPYMES que el Programa Académico busca enfatizar, y frente a los cuales desea comprometerse desde sus esfuerzos de investigación, emprendimiento y extensión, para así impulsar el desarrollo e internacionalización de estas organizaciones.

Las FAMIPYMES en Colombia representan el 85% del aparato productivo del país, generan el 60% del empleo, y tan sólo alcanzan el 10% de las exportaciones, haciéndolas un motor que requiere potenciación, dinamización y modernización para la prosperidad como lo prevé el actual Gobierno Nacional. Esta es la intención y el aporte que busca el Centro de Emprendimiento del Programa para que desde su quehacer se beneficie la Universidad, sus egresados y estudiantes, el sector empresarial y el país desde las ópticas y énfasis que se tratan en esta edición en relación con las FAMIPYMES colombianas. Esta es una iniciativa de la Decanatura y su equipo de trabajo, en relación con el sector productivo.

Ante este panorama, surgen preguntas pertinentes en relación con el papel de las universidades y su responsabilidad en la formación de los profesionales que tomarán el relevo de quienes hoy enfrentan un contexto empresarial cada vez más complejo de entender y de operar. ¿Cómo se prepara la universidad para formar a los gerentes y directores de la nueva generación empresarial en mercados altamente competitivos? ¿Cómo entiende la universidad el nuevo contexto y cómo puede involucrarlas en las propuestas curriculares? ¿Cuál es su verdadera capacidad de respuesta? Estas preguntas son esenciales y originan otras tantas de la misma dimensión, y hacen ya parte de las preocupaciones de la academia que entiende que debe abordar mejor esta realidad avasalladora que no se detiene y amenaza con seguir abriendo la tradicional brecha con el sector real y la economía en general. Esto exige desarrollar nuevas habilidades, destrezas y conceptos, que hoy llamamos competencias, relacionadas con el conocimiento del entorno, las prácticas comerciales, el abordaje de diferentes culturas, la comunicación en diferentes idiomas, la negociación, la administración de las tasas de cambio y los riesgos del mercado internacional de capitales, la asignación de recursos, entre otros, en pro de la competitividad.

Innovación y emprendimiento

ALEJANDRO SCHNARCH KIRBERG¹

*Fecha recepción: Mayo 05/2010
Fecha aceptación: Septiembre 20/2011*

Resumen

Creatividad, innovación y marketing son conceptos normalmente analizados por separado; sin embargo, no sólo están integrados sino que se constituyen en los factores críticos del éxito en la creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, ya sea en una empresa establecida o creando una nueva para tal efecto.

Palabras clave: creatividad, innovación, marketing, emprendimiento

Abstract

Creativity, innovation and marketing are concepts usually used separately, however, well as being integrated, are key factors in creating, developing and launching successful new products and services to market, whether in an enterprise or a new company for this purpose.

Keywords: creativity, innovation, marketing, entrepreneurship

1. Catedrático en varias universidades latinoamericanas y autor, entre otros, de los libros *Marketing para Emprendedores* (Ecoe, 2010), *Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas* (McGraw-Hill, 2009) y *Creatividad Aplicada* (Ecoe, 2008). E. Mail: alejandroschnarch@hotmail.com

1. Introducción

El crear empresas o introducir productos inéditos al mercado, trae consigo un riesgo ineludible, tanto en el ámbito tecnológico, como financiero y de mercado, siendo notoria la alta tasa de fracasos, fundamentalmente producida por un manejo y desarrollo muy intuitivo y poco científico, por parte de muchas organizaciones y emprendedores.

Para mejorar esta situación, las actividades involucradas en la *creación de empresas y la introducción de nuevos productos*, deberían manejarse con criterios y metodologías que han probado disminuir los peligros de un fracaso y aseguren, en alguna medida, el aumentar las posibilidades de éxito.

2. La creatividad y la innovación

En las nuevas condiciones competitivas, de globalización e incertidumbre, las tres piedras angulares del *emprendimiento* son definitivamente la *creatividad, la innovación y el marketing*. La *creatividad* se relaciona con la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de ideas que satisfagan necesidades reales y sentidas del mercado; la *innovación* se refiere a la aplicación y desarrollo de productos y empresas y el *marketing* no solo ayuda a la identificación de esos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones a la validación y comercialización.

A veces se tienen *buenas ideas*, pero se carece de la claridad para transformarlas en *negocios, productos o servicios reales, necesarios, deseados y rentables*. Diversos autores defienden, precisamente esa finalidad: *proporcionar las orientaciones*

para que esas ideas se transformen, ya sea en empresas establecidas o nuevas, en innovaciones aceptadas por el mercado.

Creatividad sin innovación, es como un sueño; Innovación sin creatividad, no puede existir; Innovación sin marketing no tiene sentido. *Creatividad, innovación y marketing en acción, son las claves del emprendimiento exitoso.*

La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está, de manera permanente, sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales, en épocas de incertidumbre y globalización.

De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer.



Para evitarlo y, por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la *creatividad*, no sólo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

Generalmente cuando se piensa que la *creatividad*, se asocia con lo artístico y/o científico, e incluso, cuando se lleva este concepto a las organizaciones, habitualmente es patrimonio de las comunicaciones en general o la publicidad en particular, sin embargo es algo que *puede* y *debe* ser aplicado en todas las actividades, tareas y funciones de la administración y el marketing, que es lo que nos preocupa en esta oportunidad. Por ejemplo, incrementar el servicio ofrecido a los clientes, lanzar nuevos productos, mejorar sistemas o procesos de trabajo, buscar formas de incrementar las ventas, hacer cambios en la logística, etc.

En su sentido más amplio, *creatividad* es generar nuevas posibilidades, solucionar problemas, proponer cosas distintas y novedosas, *pero no en abstracto*, sino a realidades, componentes y situaciones concretas. Por ello la mayoría de los modelos para fomentar la creatividad comien-

zan precisamente con *diagnósticos y análisis sistemáticos* de una situación o problema.

Para ello, lo primero es entenderlo y comprenderlo realmente; y a partir de ello comenzar a buscar ideas y alternativas. Sin el real conocimiento del entorno, el mercado y la propia organización, es virtualmente imposible hacer contribuciones creativas.

Creatividad es la capacidad y actitud de personas y empresas para formar combinaciones, relaciones o reestructurar elementos de su realidad, logrando productos o resultados originales y relevantes. Es tener ideas nuevas y útiles.

Innovación, en cambio, es la implementación de esa idea nueva y útil. Es la realización efectiva que logra un cambio en el sistema, con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura, contenido o funcionamiento.

Con frecuencia se piensa que la *creatividad automáticamente conduce a la innovación* y se centra la atención exclusivamente en esta fase y las ideas son juzgadas más por su novedad que por su utilidad potencial. La creatividad en la empresa, *no debiera ser una cosa abstracta sino traducirse en innovaciones*.

3. El producto adecuado

A menudo, tener una idea y demostrar su posibilidad es la parte más fácil en la introducción de un nuevo producto. Diseñar un producto satis-

factorio, ponerlo en producción y crear un mercado para el mismo, son problemas mucho más difíciles.



En consecuencia, la innovación implica dos instancias: una *creativa*, de búsqueda y generación de ideas, y la otra *ejecutiva*, que transforma la idea en productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. El *marketing*, no sólo ayuda a la identificación de esos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones, que pueden ser:

Según el objeto de la innovación

- **Producto.** Fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías nuevas (microprocesadores, videocasetes, etc.) o mediante nuevas utilidades de tecnologías existentes (*walkman*, agenda electrónica, etc.).
- **Proceso.** Instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación, ya sea para la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes (como por ejemplo la nueva técnica de litografía para fabricación de memorias RAM).

Según el impacto de la innovación

- **Incremental.** Se parte del conocimiento adquirido y de la identificación de sus problemas. Se suele buscar una mejor eficiencia en el uso de materiales y una mejor calidad de acabados a precios reducidos.
- **Radical.** Se desarrolla a partir de resultados de investigación. Su éxito comercial (condición para que puedan considerarse realmente innovaciones) depende de muchos factores pero uno es básico: responder a necesidades

insatisfechas del ser humano en un momento histórico determinado que son repentinamente aceptadas por la mayoría.

Según el efecto de la innovación

- **Continuistas.** Buscan mejorar las prestaciones (reduciendo costos, incrementando la funcionalidad, respondiendo a problemas identificados previamente en el proceso de fabricación, etc.) pero sin alterar los elementos básicos.
- **Rupturistas.** Suelen ser innovaciones que conducen a productos con prestaciones inferiores, a corto plazo. Pero presentan otras características que los clientes valoran por encima de los productos anteriores (más barato, más simple, más pequeño o más fácil de usar).

Es trascendente reiterar la importancia entre generar las ideas y la innovación introducida y comercializada en el mercado. Muchos inventos y descubrimientos no son comercializados por sus generadores. Un ejemplo es el reloj de cuarzo, tecnología desarrollada dentro de un programa con apoyo del gobierno suizo. Sin embargo, las empresas jamás lo consideraron como una tecnología aplicable y finalmente la patente fue vendida a los japoneses y diez años después éstos habían aumentado considerablemente su participación en el mercado mundial de relojes.

Numerosas innovaciones tienen una base científica, pero contra de lo que pudiera pensarse, no siempre existe una concordancia directa entre el nivel de innovación de un país y su desarrollo científico; ni se mide por el número de patentes. A manera de ejemplo, los europeos publican más artículos científicos que los norteamericanos, pero su nivel de innovación es menor.



© FREEDIGITALPHOTOS.NET - SALVATORE VUONO

discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio.

Desde ese punto de vista, podemos tener dos tipos de personas, ambas fundamentales para impulsar la innovación:

4. Describiendo al emprendedor

Por ello es esencial y necesario el **espíritu emprendedor**, que viene del vocablo francés "**entrepreneur**" para denominar a los nuevos empresarios, a las personas que crean una nueva empresa. El uso más antiguo de este término se registra en la historia francesa en el siglo XVII y hacía referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares.

Pero a menudo se piensa que el espíritu emprendedor se refiere sólo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, pero hay diferentes clases de actividad emprendedora y que este transformador y su espíritu, pueden ser puestos de manifiesto dentro o fuera de un contexto organizacional dado previamente. Hay quienes crean empresas y hay quienes las transforman o mejoran. Se ha definido la actividad emprendedora como la gestión del cambio radical y

- **Intrapreneur**: el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse.
- **Entrepreneur**: el empresario independiente que busca crear empresas y desempeña el mismo papel el anterior, pero fuera de las organizaciones.

Pero, como decíamos, **entrepreneur** se asocia con frecuencia sólo como una persona que inicia su propio negocio; pero no todo negocio es innovador... Si una persona abre una tienda de comestibles tradicional, **¿es un emprendedor?** Se arriesga, es cierto, pero no desarrolla nada realmente nuevo. Diferente sería el caso de McDonald, que tampoco inventó nada, pero mediante la aplicación de conceptos de administración, marketing y producción, crea una nueva forma



de comercialización. Ese sería el caso de un empresario innovador.

Por otra parte, incluso esa tienda de comestibles, al cabo de los años, puede innovarse, al igual que una gran empresa puede ser innovadora, en cualquier campo, incluyendo empresas fabriles, universidades u hospitales. En ese caso estaríamos hablando del innovador interno (ejecutivos o empleados).

Así lo cree Peter Drucker, quién con su gran claridad expresa el empresario innovador se basa en los mismos principios, aunque el empresario sea una gran institución o un individuo que comienza solo su empresa arriesgada. Hace poca o ninguna diferencia que la empresa sea comercial o una organización de servicios públicos; ni siquiera si la empresa es gubernamental o no. Las reglas son casi exactamente las mismas; lo que sirve y lo que no sirve, las clases de innovación y dónde buscarlas. Hay una disciplina que podríamos llamar gerencia empresarial innovadora.

La creatividad e innovación requieren de personas emprendedoras, tanto al interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso.

En conclusión, necesitamos emprendedores, pero no solo para crear empresas, sino para innovar en las establecidas, haciéndolas más productivas y competitivas para los nuevos escenarios políticos y económicos. A veces se incentiva y se le ha dado mucha importancia al ya famoso

espíritu emprendedor, entendiendo por eso la motivación para establecer empresas; se hacen congresos y en muchas universidades, especialmente en las escuelas de negocios y carreras de administración y se postula, casi como un *objetivo, el que sus egresados creen sus propias organizaciones* (produciendo a veces, por esta misma razón, profesionales frustrados). Instituciones gubernamentales y fundaciones promueven esta actividad, como la solución a muchos problemas económicos del país.

Sin duda el crear empresas es algo trascendente, especialmente como forma de generar empleo, *sin embargo ese espíritu emprendedor es necesario y fundamental también en otros ámbitos*. En efecto, a menudo se piensa que el espíritu emprendedor se refiere sólo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, siendo que hay diferentes clases de actividad emprendedora y que este transformador y su espíritu, pueden ser puestos de manifiesto *dentro o fuera de un contexto organizacional* dado previamente.

Hay quienes *crean empresas*, pero hay quienes las *transforman o mejoran*. Por ello, se ha definido la actividad emprendedora como la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio.

En consecuencia, *el desarrollo económico del país requiere de personas emprendedoras*, tanto al interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para

hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso.

Ambos resultados de innovaciones, es decir, la emprendeduría y los nuevos productos, traen consigo grandes riesgos ineludibles, ya que pode-

mos estar experimentando con tecnologías, mercados, compradores, consumidores o usuarios diferentes. Sin embargo, la mayor parte de los fracasos, según estudios al respecto, se deben a desconocimiento del mercado, productos o servicios inadecuados, errores en la comercialización, mala gestión del negocio y falta de planeación, más que problemas técnicos o financieros.

5. El marketing efectivo

De ahí surge el tercer elemento clave, además de la creatividad y la innovación, que es el **marketing**, que ayuda a la identificación de las ideas, proyectos y estrategias, al evaluarlas y validarlas ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado, además ayudar al diseño de los productos, empresas y proyectos y la comercialización de los mismos.

El concepto moderno de marketing nos recuerda que ofrecemos y vendemos satisfactores a necesidades, deseos o soluciones; que existen una serie de valores agregados que incrementan la satisfacción de los clientes; que los productos tienen características y ventajas, pero lo que se adquiere es el beneficio; que brindamos experiencias que tienen que ser memorables y que, por último, nuestra oferta, se transforma en imágenes y percepciones de las ideas, innovaciones, proyectos y empresas que estamos proponiendo.

Por eso el mercado es el que orienta todo nuestro quehacer. Nos dice qué productos desean, qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar por ellos, dónde y cuándo les desearía encontrarlos,

así cómo que les gustaría escuchar acerca de ellos. Por ello el conocimiento y entendimiento del mercado y el cliente, es determinante al hacer estrategias y planes de mercadeo.

No se trata de vender lo que queremos vender, sino lo que nos quieran comprar... Por eso el precio no es un elemental costo más un margen de utilidad, sino la cantidad que esas personas o empresas desean pagar por esos productos (más sus valores agregados), como tampoco se trata de ofrecerlos donde queremos, sino donde ellos desean adquirirlos, así como las comunicaciones deben ser sobre lo que ellos consideran importante (beneficios y principales atributos buscados) y en el lenguaje adecuado.

¿Y qué garantiza en alguna medida que esto se cumpla?: el nunca perder la perspectiva orientadora que nos brinda el mercado. Porque podríamos tener el mejor producto o proyecto del mundo para satisfacer a un grupo de personas o empresas, pero si nos equivocamos en el precio, por lo alto o bajo (si es mayor de lo esperado no lo vendemos; pero si es menor, pueden desconfiar de la calidad),



no lo compran. Como tampoco lo adquieren si no lo encuentran en los lugares que esperan o si no saben de la existencia de nuestros productos o empresa o si el producto no es bueno.

Es decir, hay que tratar de tener ofertas, productos o proyectos que realmente satisfagan las

necesidades del mercado, a un precio adecuado, en los lugares convenientes y con una buena estrategia de comunicación. Si se falla en cualquiera de estos aspectos, comprometemos el resultado de nuestro esfuerzo empresarial. Y para eso también necesitamos de una gestión de marketing que sea muy creativa e innovadora.

6. Conclusiones

Muchas veces se piensa que la creatividad es patrimonio de las comunicaciones en general o la publicidad en particular, sin embargo es algo que puede y debe ser aplicado en todas las actividades, tareas y funciones de la administración y el marketing. Por ejemplo, incrementar el servicio ofrecido a los clientes, lanzar nuevos productos, mejorar sistemas o procesos de trabajo, buscar formas de incrementar las ventas, hacer cambios en la logística, etc.

La empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la

compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar

Decíamos que creatividad sin innovación es como un sueño y que innovación sin creatividad no puede existir, pero innovación sin marketing, no tiene sentido. Es justamente el marketing lo que nos permite llevar a la práctica de manera exitosa las ideas, plasmadas en los proyectos empresariales, los nuevos productos o servicios y el desarrollo de estrategias acertadas

Pero generalmente los conceptos de creatividad, innovación y marketing se tratan y estudian por separado, sin embargo, como hemos visto, no sólo están relacionados, sino pueden constituir las claves del éxito. Definitivamente,

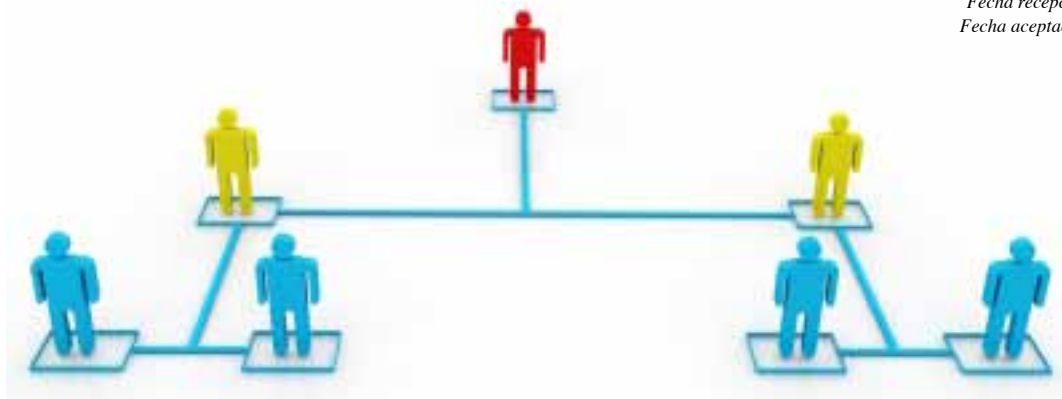
creatividad sin innovación, es como un sueño; innovación sin creatividad, no puede existir; innovación sin marketing no tiene sentido. Creatividad, innovación y marketing en acción, son las claves del emprendimiento exitoso.

Alta gerencia:

un enfoque que también es posible para FAMIPYMES

MARIA EUGENIA MANRIQUE C.
 JHON ALEXANDER CEBALLOS
 DAVID LEONARDO MUÑOZ
 YERANIA VACCA SANCHEZ
 LAILA KARIME MORCOTE
 DIEGO FERNANDO HERRERA

Fecha recepción: Abril 15/2010
Fecha aceptación: Julio 26/2011



© FREE DIGITAL PHOTOS.NET - JS CREATIONZS

Resumen

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “director general ejecutivo”, “director” y “subdirector”.¹ Es hoy una necesidad desarrollar competencias en los actuales y futuros gerentes colombianos para garantizar la competitividad de nuestras empresas, facilitar nuevos esquemas de trabajo, acudir a figuras asociativas e implementar modelos de redes de valor tipo Supply Chain Management.

Palabras clave: Gerencia, FAMIPYMES, competitividad, empresa.

1. Documento tomado de <http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/tipos-de-gerentes-tercera-parte.html> el 20 de mayo de 2011

Abstract

Top management is composed of a comparatively small number of people and is responsible for managing the entire organization. These people are called managers. They set policies and direct operations activities of the organization with its environment. Some typical positions of the top management are "CEO", "director" and "Deputy Director". It is now a need to develop competencies in current and future colombian managers to ensure competitiveness of our companies provide new schemes of work, go to forms of association and implement model networks value Supply Chain Management.

Keywords: Management, FAMIPYMES, competitiveness, enterprise.

1. Introducción

La alta gerencia es una estructura organizativa aplicada en las grandes empresas para el mejoramiento de sus procesos. Los gerentes que manejan las grandes empresas deben tener el conocimiento y la capacidad para liderar, gestionar y tomar decisiones, formulando nuevas estrategias que respondan al fortalecimiento de la calidad de los productos y servicios con el fin de lograr su desarrollo competitivo.

En las organizaciones es importante que la Alta Gerencia tenga una buena orientación a la responsabilidad social y empresarial, promoviendo el desarrollo cultural. Por ello, es recomendable empezar desde temprano para poder competir y tener una dirección estratégica. Algunos pasos a tener en cuenta se mencionan a continuación:

- Diseñar una estructura organizacional formal que defina claramente los papeles y las responsabilidades de todos los altos ejecutivos.
- Evaluar las habilidades y calificaciones de la alta gerencia actual basándose en la nueva estructura organizacional.
- Reemplazar y/o contratar a ejecutivos.
- Descentralizar el proceso de toma de decisiones y los niveles de aprobación según sea necesario.
- El poder para tomar decisiones debería estar vinculado con los papeles/responsabilidades de los ejecutivos.
- Desarrollar un programa de capacitación interno que permita a los empleados capaces estar preparados para asumir tareas de mayor responsabilidad y la gestión empresarial en el futuro.
- Establecer un sistema de remuneraciones que brinde los incentivos adecuados para todos los ejecutivos, que dependan de su desempeño y no de sus vínculos con la familia.

Teniendo en cuenta esto, Peter Drucker refiere al tema en su documento *“la gerencia en la sociedad futura”* que la alta gerencia.

El pensamiento de Drucker inicia con una única visión acerca del papel la alta gerencia dentro de la gran corporación. Identifica a la gerencia

como el área problema central y al gerente como el elemento dinámico en cualquier negocio. Dice que es el gerente quien, a través del control del proceso de decisión en la estructura corporativa, anima la vida dentro de la organización y de la sociedad.

“El éxito de un buen gerente y el manejo de los recursos materiales y humanos son las principales herramientas para que a partir de ahí modele una empresa productiva y consiga excelentes resultados. Es importante que el factor humano a medida que entramos en la era del conocimiento tecnológico adquiera más relevancia, pues la formación racional, continua y permanente evita la rápida obsolescencia de las personas en la organización”. Del mismo modo señala Drucker que “así como los gerentes se han convertido en el centro de los negocios también se han vuelto caros, escasos y fugaces”.

Por lo tanto solo si logramos entender cuál es el papel del gerente dentro de la organización será posible identificar sus necesidades, estas abarcaran la dirección, planeación, estrategia, planeación, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación.

De este modo tendrá que encargarse de la gestión y control, representando a la empresa ante el mundo exterior y conservará relaciones con su entorno externo. Otra tarea igualmente importante para la alta gerencia en la empresa de la sociedad futura es equilibrarse en tres dimensiones como organización económica, humana y

social, convirtiéndose en un agente de cambio, la forma más eficaz de hacerlo es creándolo, dejando de lado las cosas que se han demostrado no tienen éxito y mejorando continuamente en cada producto, servicio y proceso dentro de la organización. Es importante que los agentes de cambio se mentalicen viendo el cambio no como una amenaza sino como una oportunidad.

En este libro Peter Drucker muestra que el reto más grande para la alta gerencia será el desarrollo de la productividad en las empresa, creando ventajas competitivas, incrementando la productividad del trabajador del conocimiento, realizando esfuerzos que permitan el acceso a nuevos mercados, infraestructura y capital humano para sus empresas.

2. La alta gerencia en la gestión

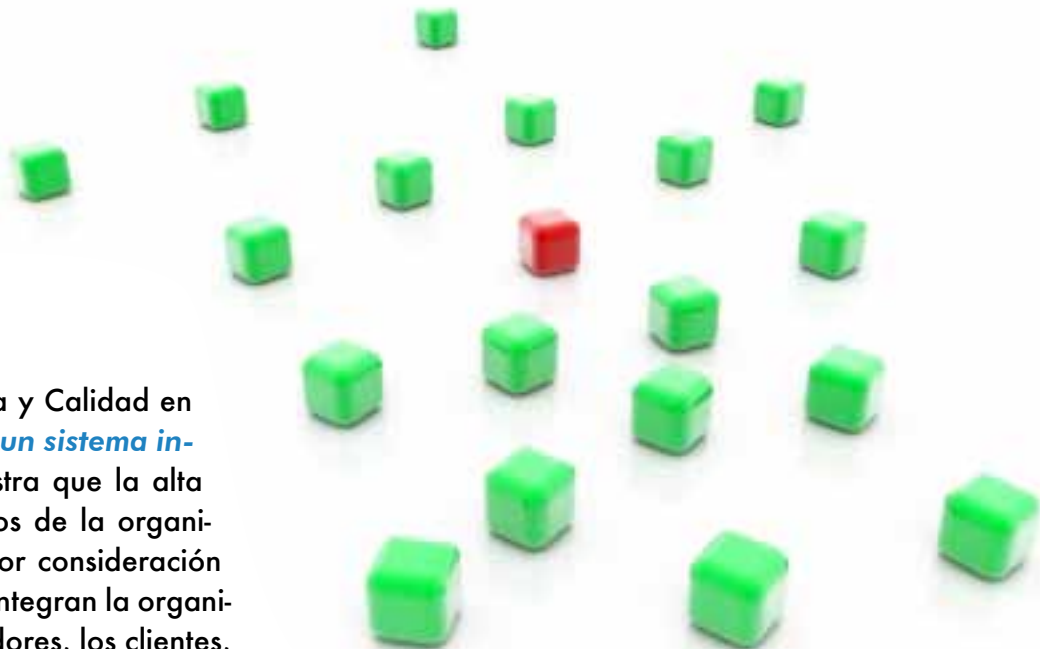
Por otro lado, la revista Norma y Calidad en su artículo **“La alta gerencia y un sistema integrado de gestión”** nos muestra que la alta gerencia o los grupos directivos de la organización ven necesario dar mayor consideración de los diferentes aspectos que integran la organización ilustrando a los trabajadores, los clientes, proveedores, accionistas e incluso el mismo Estado. Por tal razón, la alta gerencia deberá aplicar estrategias de gestión actualizadas y ajustadas a la naturaleza de la empresa, integrando todas las fuerzas que la componen con el objeto de cumplir con las expectativas y necesidades de las diferentes partes interesadas llámense trabajador, cliente, proveedor, sociedad o Estado. Cada día es más necesario para los directivos de una organización implementary certificarse con los sistemas de gestión, los cuales ayudan a establecer políticas u objetivos. Hoy se encuentran organiza-

cio-
nes que han implementado varios sistemas de gestión como los de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional. El artículo **“Cómo crear equipos en la alta gerencia”** publicado en la Revista Dinero donde se realizó un estudio en el que se observan enfoques que llevados desde un entorno conciso a una correcta aplicación garantizando el funcionamiento de una organización.

“La Alta Gerencia es considerada como uno de estos, ya que al ser utilizada en forma tal que complementa a los otros puede servir eficazmente al funcionamiento de la empresa, logrando ser una parte fundamental en la misma. Cabe destacar que en el presente, las organizaciones aplican la Alta Gerencia, como una cualidad para sus equipos. Dejando claro que el éxito de dicha organización no depende de su dirigente máximo, sino de un superequipo que aplique este factor como una base total y de importancia máxima en el futuro de la empresa”, se cita en este texto.

Para entender cómo lograr que la Alta Gerencia funcione como un equipo cohesionado de alto desempeño es necesario abordar el estudio de

McKinsey & Co. en un amplio segmento de grupos de Alta Gerencia pertenecientes tanto al sector público como al privado. En él se encontraron



tres aspectos claves para lograr dicho funcionamiento, los cuales son:

- Dirección Compartida (un entendimiento común de metas y valores)
- Fuertes Habilidades de interacción
- Capacidad de Renovación como respuesta al cambio.

Para el correcto funcionamiento de dichos aspectos es importante destacar los problemas de interacción. Además de que en la actualidad es común encontrar ambientes de trabajo que cohiben los procesos transparentes de comunicación y/o colaboración entre sus miembros.

“Aunque dichos miembros de los equipos de Alta Gerencia generalmente hablan bastante entre sí, la comunicación puede en ciertos momentos fallar si se esconde información, se omiten críticas o simplemente se aceptan propuestas equivocadas por temor a retaliaciones”. Estas prácticas tienden a generar frustración, y desconfianza.

En términos de renovación, los problemas se pueden manifestar por falta de motivación en el personal, falta de análisis a la información externa (aislamiento) y un bajo desarrollo en el liderazgo. Por ejemplo, entre los ejecutivos entrevistados en el estudio de McKinsey & Co. el 80% creyó tener las habilidades para ejercer su cargo, pero solo el 30% consideró que sus colegas las tenían.

Teniendo en cuenta todos los aspectos mencionados se puede concluir que esta es una parte fundamental dentro de la organización ya que bien dirigida y cohesionada con el personal da como resultado un excelente funcionamiento de la misma y que puede tener presencia en todo tipo de organización.

3. Referencias Bibliográficas

Drucker F, Peter (2002), La gerencia en la sociedad futura, P. 55.

IFC Corporate Governance, P. (2005), La Alta Gerencia En Una Empresa Familiar, <http://manager.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6753/La-Alta-Gerencia-En-Una-Empresa-Familiar->, Recuperado el 11/05/2011.

La dirección estratégica, Marketing XXI, <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>. Recuperado el: 11/05/2011.

Lombana, A, Germán (2003), Revista: Norma y Calidad, P. alta gerencia y un sistema integrado de gestión, 86-92.

McKinsey & Co- (2001) REVISTA DINERO, Cómo crear equipos en la alta gerencia, P. http://www.dinero.com/edicion-impresa/columnistas/como-crear-equipos-alta-gerencia_5375.aspx , Recuperado el 15/05/2011.

La gerencia de las mipymes y famiempresas: motor de la economía Colombiana

JENNY LORENA MURCIA MORA
SERGIO OSWALDO AVELLANEDA PEÑALOZA
DANIEL RICARDO GUERRA ZUÑIGA
LUIS JAIMES

Fecha recepción: Febrero 16/2010

Fecha aceptación: Julio 26/2011

Resumen

En el mundo de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares o FAMIEMPRESAS. De hecho, se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de empresas y eso se refleja en que el 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares. Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera y es muy interesante descubrir cómo estos núcleos han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales. Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Amway son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares (algunas lo siguen siendo). Por ello la definición de empresa familiar puede remontarse a aquella que está influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o por lazos familiares y que durante su fundación diversas instancias de la familia pueden ser inscritas o contratadas. Lo más común es que el capital sea de uno de los cónyuges y que con el tiempo también los hijos entren a formar parte de la compañía. No obstante puede haber una venta a terceros.

Palabras clave: Famiempresas, Pymes, Microempresa.

Abstract

In the business world is very common to hear of family businesses or Family- enterprises. In fact, it is considered one of the main sources for the creation of companies; even 95% of companies in the capitalist countries are familiar. Many large companies have emerged in this way and It is very interesting to see how these companies have been able to put his ideals with pride to be industrial giants. Ford, IBM, Exito, Microsoft, Amway are some examples of companies were initiated within a family (some still are). We can say that the definition of family business is influenced in its administration and management of the household or family ties and that in several instances of its founding family may be registered or engaged. Usually one of the spouses contributes money and time then the sons will be members of the company. However there may be a sale to third parties..

Keywords: Familyenterprises, Pymes, Microcompany

1. Introducción

Existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la FAMIEMPRESA y la MICROEMPRESA y que han conseguido el éxito y el reconocimiento en un sector y en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial. Muchos autores otorgan el crédito de estos éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar conglomerados poderosos desde sus cimientos. Claro está que existen razones más inmediatas como la financiación a través del trabajo de los hijos o de otro familiar. Otro elemento que reviste importancia es la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir tanta pasión por la empre-

sa que dan todo para que esta salga adelante. Esto también obedece a que para muchos de ellos esta es su primera experiencia y en algunos casos se convierte en la única ya que la transforman en su razón de vivir, lo que suena exagerado pero que en la práctica es muy común.

Pero no todo es color de rosa. Esta misma cercanía entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y hacer perder poder a la gerencia, ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente dentro de las metas y objetivos de la firma con lo cual no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización como tal.



Las empresas familiares han tomado tanta importancia en la economía que ya se habla de una línea completa de especialización donde no sólo se estudian las situaciones empresariales como la planeación de la nueva generación (sucesión), la solución de conflictos (en este caso familia-empresa), la contabilidad y el patrimonio, sino que también se relacionan los aspectos macroeconómicos y microeconómicos de estas organizaciones, con esto se logra una mayor comprensión de este instrumento del desarrollo.

Según Peter Leach las firmas familiares presentan ciertas ventajas y desventajas que hay que identificar con el fin de hacer evaluaciones sobre los posibles problemas y avances que se pueden generar en una organización o para estar prevenido al respecto.

Entre las ventajas:

- Compromiso
- Conocimiento
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.

- Planeación a largo plazo
- Una cultura estable
- Rapidez en la toma de decisiones
- Confiabilidad y orgullo

Entre las desventajas:

- Rigidez del fundador
- Desafíos comerciales
- Modernización de las técnicas obsoletas
- Manejo de transiciones
- Incremento de capital
- Sucesión
- Conflictos emocionales
- Liderazgo y legitimidad
- Mezcla de intereses

Es importante hacer ejercicios de presupuesto y tomar conciencia de los pros y contras de tener una empresa familiar y saberla gerenciar (Guerrero, 2011)¹, ya que frente a ello sugiere Jaime Ariansen Céspedes que ésta resulta ser la

“ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas, basados hacia un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de la empresa para lograr dichas metas” (Ariansen, 2007)².

Teniendo en cuenta esto y contextualizados al desarrollo de la economía colombiana se puede establecer que las FAMIPYMES son las figuras empresariales en las que Colombia ha basado y desarrollado su gerencia. Es por esto que la importancia del segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas (FAMIPYMES) gira en torno a su capacidad de generación de empleo. En el

Ministerio de Comercio Industria y Turismo³ se considera que estas organizaciones representan más del 95% de las empresas del país, proporcionan cerca del 65% del empleo y generan más del 35% de la producción nacional, lo que las convierte en motor fundamental para el desarrollo y en estrategia para la formulación de políticas encaminadas al crecimiento.

1. GUERRERO, Manuel. Artículo: Las empresas familiares . Recuperado el 14 de mayo de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/empresadefamiliares/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>

2. ARAINSEN, Jaime. La gerencia – Instituto de los Andes. Recuperado el 14 de mayo de 2011, de <http://gerencia.blogia.com/2007/091201-definiciones-de-gerencia.php>

3. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estudio sectorial de mypimes. Recuperado el 14 de mayo de 2011, de http://www.mincomex.gov.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=1292&idcom_pany=1

Las empresas familiares y los pequeños negocios se han venido afianzando en el movimiento de la economía y la generación de actividades económicas. Estas empresas, aunque pequeñas, necesitan de una buena gestión administrativa y corporativa. Si bien es cierto que en estos negocios familiares pequeños y medianos los procesos y el desarrollo de las habilidades corporativas se hacen lentos, debido al empirismo de sus dirigentes que por lo general suelen ser los mismo integrantes de la familia o de la pequeña sociedad, es necesario tecnificar y potenciar sus habilidades empíricas con el fin de crear ventajas competitivas dentro de las industrias de los mercados globales. La ausencia de estos aspectos generan situaciones que convierten a este tipo de organizaciones en empresas que deben buscar ser autogestionarias.

En el capítulo No 1 **la generación del auto empleo del libro Integración Laboral**, de autor desconocido, se entiende por empresas autogestionarias, aquellas en las que sus propios miembros o dueños son quienes la forman y la administran, de manera tal que el modelo administrativo de éstas se basa en la distribución equitativa de las funciones entre sus miembros. La participación de estos se da en los aspectos de toma de decisiones, organización, ejecución de trabajos y repartición de beneficios.

En este tipo de empresas el énfasis se hace sobre la organización del trabajo y su característica fundamental es la participación de todos sus miembros en igualdad de condiciones.

Y no se debe olvidar que una empresa debe ser competitiva. Para ello se deben considerar los siguientes factores:

- Diseñar la empresa con orientación hacia el cliente
- Poseer una dirección con liderazgo democrático
- Diseñar la empresa con un cariz participativo y con la filosofía de "ganar - ganar" y no de "ganar - perder"
- Tener un énfasis especial en el desarrollo humano (empowerment): incrementar las capacidades, dar autonomía con responsabilidad.
- Desarrollar un pensamiento estratégico en todos los niveles de la empresa.
- Lograr una administración del cambio.
- Trabajar en equipo.

A continuación se encuentra un modelo gráfico de la organización de una empresa, de manera tal que podremos evidenciar lo sencillo del modelo, comprobando la necesidad de una autogestión más responsable y más organizada.

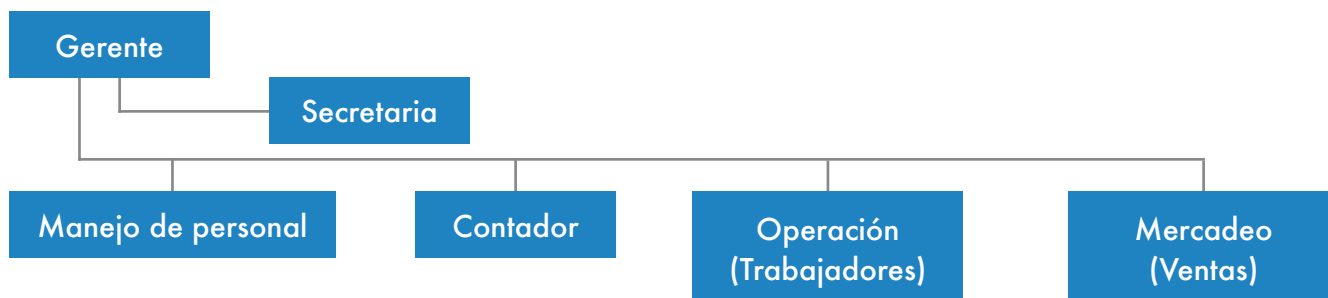


Figura 1. Ejemplo del modelo organizativo de una famiempresa

2. Mipymes y Famiempresas en Colombia

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican en microempresas, pequeñas y medianas empresas, el aporte de las pymes se reflejan en los indicadores: La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social. En cuanto al desarrollo sectorial de las MIPYMES, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero.

Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Según datos de CONFECÁMARAS, en el 2001 existían en Colombia 43.242 pequeñas empresas y 8.041 medianas. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, en su primera encuesta nacional de micro establecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 micro establecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30 por ciento en servicios y el 12.5 por ciento en la industria.

Por otra parte, las microempresas familiares, también conocidas como famiempresas, son aquellas en las que la mano de obra es aportada por los miembros de la familia. Este proceso, según varios economistas, es definido como una acción de emprendimiento permanente que tiene como principal objetivo la subsistencia familiar. Plantean desde la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) que si se trata de buscar una definición,

“las empresas familiares son aquellas compañías en las cuales una o varias familias de la misma fuente genealógica, disfrutan de su control accionario y el manejo administrativo de la misma. El concepto de Empresa Familiar suele asociarse con el de Pequeñas Empresas, aunque esto no sea del todo cierto; pero se consideran integrantes de la organización de Pequeñas y Medianas Empresas porque tienen los mismos problemas y padecimientos de las Pymes”. Esta definición surgió como una conclusión del Simposio Nacional de Negocios Familiares de Fenalco en 2006.

Independiente de los problemas, es cierto que en Colombia el modelo de famiempresas es una de las principales fuentes de creación de empresas. Si bien la subsistencia de las mismas puede resultar compleja, son varios los casos que han traspasado las fronteras y han alcanzado el éxito, debido a unas ventajas que, en comparación con otras clases de empresas, solo tienen las famiempresas: “la simplificación y velocidad de sus procesos, la confianza y el acuerdo entre los socios”.

Tomando algunos datos estadísticos de FENALCO sobre la participación de las empresas familiares en la economía mundial, puede observarse que en la Unión Europea el 60 por ciento de las empresas que jalonan la economía son famiempresas, esto equivale a decir que son más de 17 millones de compañías que emplean a más de 100 millones de personas.

3. Conclusiones

La economía depende de un gran porcentaje de empresas Mipymes y Famiempresas que en la actualidad deben asumir una gran responsabilidad frente al proceso dinámico de la globalización. Por esto, están obligadas a contar con gerentes que permitan remontar el empirismo con competencias para administrarlas y gobernarlas eficientemente y hacerlas

En Estados Unidos, por su parte, estas empresas aportan entre el 40 y el 60 por ciento del PIB y emplean, aproximadamente, al 50 por ciento de la población. En Gran Bretaña, de las 8 mil compañías más grandes, el 76 por ciento son empresas familiares.

En Colombia el 70 por ciento de las empresas existentes son famiempresas. Discriminadas por ciudades, las cifras indican que en Cali el 86 por ciento de las empresas son familiares, en Medellín el 65 por ciento y en Bogotá y Barranquilla el 79.9 por ciento. Según las investigaciones realizadas por la Superintendencia de Sociedades, el 68 por ciento de las empresas colombianas tienen origen familiar. En 2001 en el país existían 8.930 organizaciones empresariales, de las que 6.054 eran famiempresas⁴.

exitosas en los procesos cambiantes de la globalización.

La economía colombiana en su mayoría depende de estructuras empresariales Famipymes y frente a ellas se deben desarrollar efectivas y reales políticas de desarrollo, buscando desarrollo humano y de sus dirigentes para volverlas más eficientes, generando impactos directos en la disminución del desempleo, reducción del alto costo de vida, aumento del PIB, entre otros.

Es importante reconocer las particularidades de los tiempos actuales, los

4. Información recuperada el 14 de mayo de 2011, de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaElMiEmpresa/Noticias/Paginas/famiempresas_080516.aspx; <http://www.businesscol.com/empresarialpymes/>; <http://www.acopi.org.col>



cuales se caracterizan por tener situaciones inciertas, de cambios imprevistos que ilustran específica relevancia a las formas de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas (gerentes), tanto públicas como privadas. Por ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el ge-

rente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

El conocimiento de las competencias gerenciales puede constituir una noción que permita trabajar la adquisición y el aprendizaje de éstas, pues permite explicar la manera en que los gerentes deben entender y manejar procesos básicos en un contexto determinado, posibilitando al mismo tiempo el desarrollo de acciones concretas.

6. Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Medellín. 2011. Información recuperada el 14 de mayo de 2011, de <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Mi>

ARAINSEN, Jaime. 2007. La gerencia – Instituto de los Andes. Recuperado el 14 de mayo de 2011, de <http://gerencia.blogia.com/2007/091201-definiciones-de-gerencia.php>

Bussineescol. 2011. Recuperado de Empresa/Noticias/Paginas/famiempresas_080516.aspx; <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>; <http://www.acopi.org.co/>

GUERRERO, Manuel. 2011. Artículo: Las empresas familiares. Recuperado el 14 de mayo de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2011. Estudio sectorial de mypimes. Recuperado el 14 de mayo de 2011, de <http://www.mincomex.gov.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=1292&idcom pany=1>

Las EBT o Empresas de Base Tecnológica: Un nuevo tipo de organización para los Administradores de Empresas

GINNA MARCELA BERMÚDEZ
ANA YAMILE SÁNCHEZ
STELLA LILIANA GUARÍN TUTA
NUBIA EDITH HERNÁNDEZ

Fecha recepción: Mayo 05/2010

Fecha aceptación: Julio 26/2011

Resumen

La denominación Empresa de Base Tecnológica (EBT) es un término que se refiere a un nuevo tipo de organización que se ha venido desarrollando en la transición al nuevo ciclo del sistema capitalista mundial. Es un tipo de empresa que se basa en el dominio intensivo del conocimiento científico y técnico para mantener su competitividad. Puede definirse como una organización productora de bienes y servicios comprometida con el diseño, desarrollo y producción de nuevos productos y/o procesos de fabricación innovadores a través de la aplicación sistemática de conocimientos técnicos y científicos.

Hasta hace pocos años, una limitación al desarrollo tecnológico de las empresas estaba en las dificultades para acceder a la tecnología y las necesidades de financiación que esto implica. Ante esta situación, pocas empresas accedían al conocimiento tecnológico. Hoy estos elementos constituyen la definición y ajuste de las políticas económicas y, especialmente, de las de competitividad apoyadas por parte del Estado y basadas en la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).

Palabras clave: Empresas. Base. Tecnológica. Conocimiento. Ventaja competitiva

Abstract

The name Business Technology Enterprise (EBT) is a term that refers to a new kind of organization that has developed in the transition to the new cycle of the world capitalist system. It's a type of company that is based on domain intensive scientific and technical knowledge to maintain competitive advantage. Can be defined as an organization producing goods and services committed to the design, development and production of new products and / or innovative manufacturing processes through the systematic application of scientific and technical expertise.

Until recent years, a limitation on the technological development of enterprises was in poor access to technology and funding requirements that this entails. In this situation, few companies had access to technological knowledge.

Today these elements are the definition and adjustment of economic policies and especially the competitiveness supported by the State and based on research, development and innovation (R + D + I).

Keywords: Companies. Base. Technology. Knowledge. Competitive Advantage

1. Introducción

En esta última década la tecnología se presenta como un elemento inherente a la vida humana. Su funcionalidad, operatividad y desarrollo dependen en gran medida del trabajo conjunto de la empresa privada, el sector público y las universidades. Es por ello la actual alianza Universidad - Empresa - Estado. Este trabajo conjunto ha permitido la creación de nuevas estrategias que apuntan a un redimensionamiento del no sólo consumo de tecnología sino a una producción escalonada hacia lo internacional.

Las empresas cuya base de competencia estaba en la tecnología eran grandes empresas que operaban a nivel mundial, otras de menor tamaño se encontraban ubicadas en nichos de alto nivel tecnológico a nivel internacional; el resto de las empresas se dedicaba a competir en mercados locales, en ocasiones protegidos, y basaban sus posibilidades de competencia en las tecnologías adquiridas, tanto las incorporadas a bienes de equipo o productos semielaborados como en forma de licencias (*know-how*).

Esta situación ha cambiado de forma importante. Hoy todas las empresas están obligadas a competir en un mercado cada vez más global.

La innovación es una de las alternativas para seguir siendo competitivas. Esto significa que la innovación es la única manera de mantener su cuota de mercado sin reducir los niveles de beneficio. Esto permite que muchas empresas puedan incorporar en sus posibilidades de competitividad el conocimiento tecnológico.

La innovación tecnológica se ha convertido entonces en una necesidad y, sobre todo, está actuando como factor limitante a la competencia y supervivencia para aquellas empresas que no incorporan dicho conocimiento.

Las EBT se desarrollan principalmente en áreas como la informática, las comunicaciones, mecánica de precisión, biotecnología, química fina, electrónica, instrumentación, entre otras, y en ocasiones sus orígenes se encuentran en proyectos llevados a cabo por universidades y centros que poseen capital humano especializado y han efectuado inversiones en infraestructura para la investigación y la generación de conocimiento. Hoy empresas **Spin Off** (alianzas entre universidades e investigadores) son una alternativa para que se integre aún más la investigación con el sector productivo. En Colombia hay tan sólo dos tipos de estas organizaciones.

2. Componentes específicos que identifican las EBT

Las EBT en comparación con las grandes empresas son muy pequeñas. Ocupan poco personal y producen bienes y servicios con alto valor agregado. Tienden a relacionarse con las universidades, institutos o centros de investigación donde se desarrollan tecnologías en áreas de conocimiento similares a las que dichas empresas requieren para su desarrollo y actualización tecnológica.

El proceso de creación de una EBT parte de la formación de masa crítica, la creación y fortalecimiento de grupos de Investigación y Desarrollo (I+D) y el desarrollo de proyectos de investigación con obtención de resultados. En este contexto, es necesario resaltar que el fomento de EBT debe realizarse sin limitaciones en cuanto al tamaño de las empresas que se van a crear y, posiblemente, su promoción se realizará de

una forma más ágil desde sistemas regionales de innovación que dispongan de infraestructura dinamizadora de Investigación y Desarrollo (I+D). Las EBT presentan una serie de características que representan rasgos característicos del nuevo paradigma tecno-económico (Pérez, 1986):

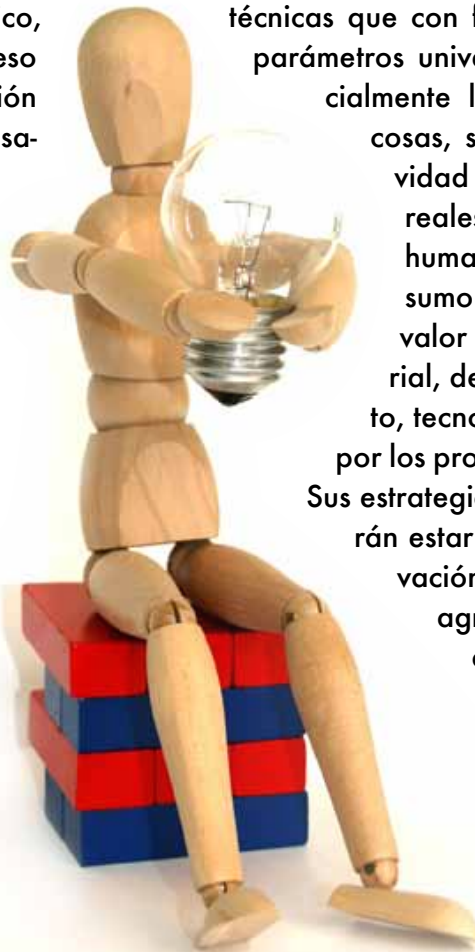
1. Mayor capacidad para incorporar nuevas trayectorias en la mejora de productos tradicionales, generando nuevos desarrollos de forma incremental. En este sentido, este nuevo tipo de empresas tiene una mayor capacidad para introducir rápidamente cambios en el diseño de productos y procesos, con nuevos rasgos en términos de tamaño, adaptabilidad y versatilidad. No existe la rigidez de la producción masiva.

2. Los requerimientos del nuevo tipo de empresa constituyen una fuente motora de innovaciones radicales.
3. La flexibilidad constituye la óptima práctica productiva. El carácter programable de los equipos permite superar la rigidez de las viejas plantas, reduciendo la importancia de las economías de escala basadas en técnicas intensivas de producción en masa, ya que se independiza la escala de producción de la escala de mercado.
4. La especialización de los equipos permite modificaciones más rápidas en los planes de producción, elevados niveles de eficiencia en la fabricación de productos distintos, diversos modelos y volúmenes variables.
5. Tienen un mayor dinamismo tecnológico, pudiendo integrarse el diseño al proceso productivo. Ello implica una integración entre los centros de investigación, desarrollo e ingeniería de diseño, desempeñando un papel crucial en la gerencia estratégica de la empresa.
6. Adaptación de la producción a la demanda, desarrollándose las condiciones para que la diversidad de la propia demanda multiplique la oferta de productos y la posibilidad de inversión, abriendo nuevos mercados, así como el diseño de equipos y componentes, factores motrices de crecimiento.

7. Tiene un nuevo esquema organizativo. La organización tiende a la red integrada de los procesos, con énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción, y orientada a la coordinación tecno-económica global.¹¹

Para que empresas de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, construcción especializada e industria química puedan crecer cada vez más y tengan una mayor participación en el mercado, la Gerencia debe crear estrategias competitivas que les permita crear objetivos correctos y mantener una alineación correcta en todas las áreas de la organización, esto permite que todos los colaboradores se sientan identificados con la empresa, haciendo parte de esta llevándola al éxito. Su modelo de gestión y su línea de bienes y servicios están sustentados en nuevas tecnologías. Es decir,

técnicas que con fundamento científico y parámetros universales mejoran sustancialmente la forma de hacer las cosas, satisfaciendo con efectividad necesidades evidentes, reales o potenciales de la humanidad. Su principal insumo en la composición del valor o patrimonio empresarial, deberá ser el conocimiento, tecnológicamente manejado por los propietarios o promotores. Sus estrategias de crecimiento deberán estar sustentadas en la innovación que les permita una agregación permanente de valor. Así, la EBT es ante todo una organización en evolución continua.



Por ello, una EBT no se reconoce por lo que hace sino por la forma en que hace las cosas. La EBT sustenta sus estrategias de gestión y su línea de procesos, productos y servicios en nuevas tecnologías e involucra los desarrollos administrativos,

gerenciales, económicos, financieros, de capacitación e investigación y desarrollo, de última generación a sus operaciones. Su función empresarial está definida en términos de la necesidad que atiende.

3. Enfoques de las EBT

Las EBT consideran los siguientes enfoques:

Orientados al cliente: El tipo de cliente: ¿cuál es el perfil de un cliente típico para la empresa?, ¿Qué potencial se observa en esos clientes para ser desarrollados como consumidores futuros de los productos o servicios ofrecidos por nuestra compañía?, ¿Cómo se comparan nuestros clientes en términos de gustos, ingresos y otros factores, con los de la competencia?, ¿Cuál es la magnitud de la reserva no aprovechada de clientes potenciales a quienes la empresa no ha llegado aún?

Duración del cliente: ¿cuánto se espera que sea la duración de las relaciones con los clientes de la compañía?

Papel y apoyo al cliente: ¿cómo participará el cliente en el diseño y desarrollo del producto o servicio?, ¿Qué programas, tecnologías de la información se van a implementar para asegurar un alto nivel de satisfacción del cliente?

Éxito con el cliente: ¿cómo se medirá el índice de satisfacción del cliente? Las empresas de base tecnológica se centran en el cliente, más que en el producto.

Los productos son estándar. Los productos son "personalizados en masa". Los clientes son intercambiables. Cada cliente es tratado como individuo. En la nueva economía, la máxima ventaja competitiva real es el conocimiento que las empresas tienen de su cliente y que sus competidores no tienen.

En la nueva economía, las EBT se preocupan por la forma organizada, electiva y permanente de captar información del exterior, analizarla y convertirla en conocimiento para la toma de decisiones con menor tiempo y poder anticiparse a los cambios. Alertar sobre amenazas con repercusión en nuestro mercado desde sectores diferentes al de la empresa. Ayudar a decidir programas de I+D y su estrategia. Contribuir a abandonar a tiempo un proyecto de I+D. Detectar oportunidades de inversión y comercialización. Facilitar la incorporación de nuevos avances tecnológicos a los propios productos y procesos. Identificar socios adecuados en proyectos conjuntos de I+D+I ahorrando inversiones.

Las organizaciones verticales (de antes) se estructuran de forma funcional: buscan mejoras concretas en las funciones, departamentos o tareas. Por el contrario, se puede organizar el flujo de trabajo en torno a procesos clave que abarcan a toda la empresa y que, en última instancia, ligan a ésta con las necesidades del cliente.

Reduciendo la jerarquía, se disminuye al máximo el número de áreas de actividad en las que se dividen los procesos claves.

Las empresas de base tecnológica son ante todo equipos estratégicamente conformados en donde cada uno de los miembros realiza un aporte real al proceso. La mayoría de los inversionistas especializados en empresas de base tecnológica coinciden en esta afirmación. Están estructuradas en gran medida alrededor de infraestructuras “invisibles” encargadas de la generación de valor empresarial. La labor del equipo humano debe estar centrada en identificar, clasificar, medir, valorar y gerenciar sus activos más valiosos, que no son más que el capital intelectual de la organización. No existen iniciativas de Empresas de Base Tecnológica, que no contemplen la transferencia y apropiación tecnológica, lo cual puede darse mediante alianzas preestablecidas con empresas o entidades líderes en el mundo, en la línea de negocios de la propuesta.

Cada EBT es el núcleo de una gran red de trabajo conformada por proveedores, comercializadores, clientes, competidores y potenciales recursos. Todos se encuentran articulados por medio de sistemas de información y nuevas tecnologías y su funcionamiento se realiza en forma sincronizada a través de toda la cadena de valor de la organización.

Las EBT son ante todo la forma más evolucionada de cultura empresarial, donde confluyen la utilización de las nuevas tecnologías vinculadas a los modernos modelos de gestión para el logro de unos objetivos comerciales, que tienen al mundo como un escenario posible de actuación.

Por otra parte se han realizado esfuerzos por parte del Gobierno Nacional, entre los cuales se destaca el significativo avance en relación con la Ley de las Tecnologías de la Información

y las Comunicaciones (TIC), cuya consecuencia directa corresponde a la configuración de una verdadera Sociedad de la Información. Frente al tema, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en su ejercicio de planeación de denominado Visión Colombia II para el 2019, el sector de telecomunicaciones como uno de las EBT debe ser uno de los principales impulsores del crecimiento económico y del desarrollo social del país y contribuir a una sociedad informada, conectada e integrada al entorno global.

El sector de las telecomunicaciones y de la tecnología ha tenido un gran impacto frente a la vida de todos los seres humanos; no sólo ha permitido tener un mayor acceso a la información, acortar distancias si no también a que las empresas se desarrollen nuevas estrategias apoyadas en plataformas tecnológicas para proveer productos y servicios eficientemente. Este sector se sigue consolidando como uno de los más dinámicos e importantes dentro de la economía del país, debido principalmente al crecimiento de algunos servicios que reportan un mayor atractivo tanto para los usuarios finales como para los operadores. De acuerdo con las estimaciones de la Comisión, el sector de telecomunicaciones en Colombia durante el primer semestre de 2009, alcanzó ingresos aproximados de \$11.356 mil millones, lo que representa un crecimiento del 5%, con respecto a los ingresos del primer semestre del año 2008. Si bien el crecimiento semestral de la telefonía móvil alcanzó un 1% en el período, los ingresos de dichos servicios y los asociados a los de valor agregado (que para efectos del presente informe abarca también datos del servicio portador), siguen registrando la mayor participación dentro del mercado de telecomunicaciones para el primer semestre de 2009 alcanzando un 37,07% y un 24,45%, respectivamente.

Adicionalmente, es notoria la reducción en la participación de los ingresos de la telefonía local, la cual pasó de 22,80% en el primer semestre de 2008 a 14,53% en el primer semestre de 2009. Se observa también un crecimiento significativo en los ingresos de los servicios de valor agregado y trunking representando una variación del 59% en el primer semestre de 2008 y 54% en el primer semestre de 2009.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han alcanzado su máxima difusión en no más de quince años, cuando surge Internet, las comunicaciones móviles o el entretenimiento digital. A pesar de su juventud, estas tecnologías han venido para quedarse en nuestras vidas, y no para jugar un papel secundario, sino para incrustarse en nuestras vidas para ampliar y modificar nuestra visión del mundo y las cosas. La elevada penetración en el uso de estas tecnologías y especialmente la intensidad en su uso ponen de manifiesto que estas tecnologías son útiles y atractivas para las personas, la sociedad y la empresa; no en vano, estas tecnologías satisfacen necesidades primarias del ser humano y las organizaciones como la comunicación, el manejo de información o la difusión del conocimiento.

Las TIC son herramientas fundamentales para desarrollar una Sociedad de la Información, para lo cual hay que tener en cuenta la disponibilidad de infraestructuras, precios de acceso, nivel de educación, calidad de los servicios TIC y la utilización de Internet, para disminuir la creciente 'brecha digital' que separa a los países de América Latina, y del Tercer Mundo, con los desarrollados. Son un instrumento muy eficaz para acrecentar la productividad, generar crecimiento económico, crear empleos y posibilidades de contratación, así como para mejorar la calidad de vida de todos. La utili-

zación y despliegue de las TIC debe orientarse a la creación de beneficios en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana.

Las aplicaciones de las TIC son potencialmente importantes para las actividades y servicios gubernamentales, la atención y la información sanitaria, la educación y la capacitación, el empleo, la creación de empleos, la actividad económica, la agricultura, el transporte, la protección del medio ambiente y la gestión de los recursos naturales, la prevención de catástrofes y la vida cultural, así como para fomentar la erradicación de la pobreza y otros objetivos de desarrollo acordados.

A nivel empresarial, el sector tecnológico se considera como de alto riesgo, dadas las fuertes inversiones de entrada que exige, la intensidad de la competencia, las fuertes relaciones de sustitución entre productos y servicios, la rápida obsolescencia tecnológica que impiden madurar los planes de inversión, y las grandes barreras de salida que existen, en particular, los denominados costes hundidos o irrecuperables en caso de fracaso.

Se opera con elevados costes fijos (asociados a la inversión y el mantenimiento), y muy bajos costes variables (asociados al consumo y transmisión de información), lo que da pie a la instauración de las denominadas tarifas planas. Los reguladores consideran que subsisten monopolios naturales en determinados segmentos del negocio, como las redes de acceso, y obligan a los operadores propietarios a su alquiler a precio y condiciones reguladas, reduciendo el valor de las operadoras que han invertido en redes.

Desde el punto de vista competitivo, las tendencias de mercado principales pueden englobarse en la consolidación y explotación de la banda ancha en las redes fijas, la introducción de nuevos servicios de comunicaciones móviles 3G,

la competencia y sustitución entre los servicios soportados por las redes fijas, móviles y WiFi, y la convergencia de las redes fijas y móviles con la televisión y los negocios relacionados con la industria musical y audiovisual.

El sector de la tecnología y las telecomunicaciones es uno de los sectores más competidos actualmente en el mercado, tanto a nivel macro económico, meso económico y micro económico.

Debido al enorme valor estratégico de la competencia que se desata en este sector, sería de

esperarse que Colombia contara con un marco jurídico más preciso, el cual está en proceso de plasmarse en la nueva Ley de las Telecomunicaciones que debe estar a tono con la nueva realidad de la negociación del TLC con los Estados Unidos y de la 'inclusión' de nuestro país en la Sociedad de la Información. No obstante, hay que ser cuidadosos, puesto que la legislación en materia de nuevos y viejos medios no ha hecho más que allanar el camino para una preocupante concentración de la propiedad.

4. Prospectiva (matriz industrial del sector)

Tabla No 1.
Matriz de Perfil Competitivo.

FACTOR DE ÉXITO CLAVE	VALOR	CALIFICACION DE LA EMPRESA A	CALIFICACION PONDERADA DE LA EMPRESA A	CALIFICACION DE LA EMPRESA B TESERACT LTDA	CALIFICACION PONDERADA DE LA EMPRESA B TESERACT LTDA
CUMPLIMIENTO ESTANDARES DE CALIDAD	0,1	3	0,3	2	0,2
CAPACIDAD GERENCIAL Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL	0,25	4	1	4	1
DIFERENCIACIÓN ESTRATÉGICA	0,15	4	0,6	3	0,45
REDES Y ALIANZAS	0,1	3	0,3	3	0,3
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	0,1	4	0,4	4	0,4
GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	0,15	3,5	0,525	3,5	0,525
DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS	0,15	4	0,6	4	0,6
TOTAL	1		3,725		3,475

Fuente: los autores

La tabla 1 muestra las condiciones actuales o factores de éxito en la industria de las telecomunicaciones.

El desconocimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y el es-

caso acceso al financiamiento son las principales barreras para que los empresarios del segmento mipyme realicen inversiones en tecnología. Sembrar cultura sobre el tema es fundamental.

Esta fue la principal conclusión del estudio realizado por la compañía de tecnología Cisco y la Asociación Nacional de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), llamado "Adopción y Uso de las TIC en las Pymes Colombianas". Esta investigación se realizó con el fin de analizar cómo las pymes invierten y usan las TIC para mejorar la competitividad y productividad en sus empresas.

El estudio fue realizado a 200 empresas mipymes a nivel nacional, de varios sectores de la economía como el de manufacturas, metalmecánica, comercio, transporte, confecciones, entre otros. Los gerentes de estas compañías respondieron una serie de preguntas, las cuales pretendían identificar el nivel de conocimiento que éstos tienen sobre la tecnología y el nivel de inversión de las empresas en estos temas.

Sin embargo, no se encontraron grandes sorpresas y las sospechas que tenían los organizadores del estudio fueron confirmadas una vez más. En general el 45% de las PYMES encuestadas destinan un presupuesto entre US\$500 y US\$1000 (entre 1'185'763 a 2'371'526 millones de pesos) para la compra y mantenimiento de computadores y servicios de conexión a Internet. Preocupa que un 37% no cuentan con un presupuesto destinado para inversiones en tecnología.

La compra de computadores es el principal foco de las inversiones en tecnología. 85% de los empresarios manifestaron haber destinado dinero para la compra de estos equipos. Sin embargo, las pymes tienen porcentajes bajos en lo que tiene que ver con la compra de tecnología para redes (28%) y en la de software para aplicaciones de negocios (32,8%). El 61,5 de las empresas encuestadas tienen entre 1 y 20 computadores, pero solo el 41,5 afirman tenerlos conectados en red y sólo el 39,5% tenerlos conectados a inter-

net. Sólo el 23,5 de los empresarios cuentan con sistemas de almacenamiento de datos, mientras que el 76,5% restante ni siquiera conocen lo que esto significa.

Es por todo esto, el Gobierno Nacional está elaborando un documento CONPES en el cual se establecerán los lineamientos de política pública para el impulso del comercio electrónico a partir de varios ejes de acción, tales como cultura y alfabetización digital, generación de contenidos (ofertas), infraestructura tecnológica y logística, masificación de los medios de pago, seguridad de la información y ambiente regulatorio.

Frente al tema hay una oportunidad de crecimiento porque allí las FAMIPYMES pueden comercializar sus productos y servicios en distintas ciudades e incluso en el exterior, eliminando la intermediación comercial.

Las actividades de e-commerce en el país, representan solamente el 0,12% del Producto Interno Bruto del país, con transacciones por valor de 242 millones de dólares. Este indicador no es el más alentador, teniendo en cuenta que en otras economías regionales como Chile, esta actividad representa el 0,43% del PIB, mientras que en Estados Unidos, ese porcentaje asciende al 1%.

De allí que la responsabilidad de crear las condiciones propicias para el desarrollo de esta tecnología sea un esfuerzo compartido entre el sector público y privado. El CONPES que se plantea alrededor del tema es la interacción con el sector bancario para promover diferentes mecanismos e instrumentos de pago que ayuden a la masificación el uso de los servicios financieros para atender a la población no bancarizada del país. La ampliación de clientes y mercados, disminución de costos y la reducción en el tiempo de aprovisionamiento y optimización de procesos, son algunos de los beneficios que pueden obte-

ner las pequeñas y medianas empresas, gracias a la implementación del comercio electrónico y de las TIC en sus diferentes procesos.

Además, las plataformas de Web 2.0, 3.0 y hasta 5.0, como las redes sociales, permiten una mayor interacción con el cliente, para conocer de manera detallada el perfil de sus usuarios y conocer sus percepciones y expectativas frente a los productos y servicios que consume. El cambio generacional que se ha dado gracias a la masificación de internet, ha permitido generar una mayor confianza entre los consumidores habituales de este medio (generalmente jóvenes o jóvenes adultos) y aumentar el flujo de las transacciones comerciales por este medio.

Al respecto, cifras del DANE señalan que en el país, alrededor del 6% de las personas mayores de 5 años que utilizó internet en 2008 realizó compras por este medio. Otros datos señalan que durante 2008, en el sector servicios el 7,2 por ciento de los actores distribuyó productos en línea y cerca del 34 por ciento tuvieron recepción de pedidos a través de la red. En el sector industrial el 10,1 % distribuyó productos y el 28,2 % hizo pedidos por Internet.

De acuerdo con el jefe de la cartera ministerial de comercio, a pesar de que el rezago colombiano sobre el tema todavía es importante se están generando las condiciones propicias para mejorar esta situación. Por ejemplo, en el seg-

mento de la mediana empresa, el uso de las TIC ha logrado avances significativos. El 99.8% de estas empresas utiliza equipos informáticos (computadores), el 99.1% tiene acceso a internet, y el 59.6% cuenta con una página web.

En el caso de la microempresa, la situación todavía es preocupante. Sólo el 13.2% de éstas hace uso de computadores, el 7.2% cuenta con internet y solo el 1.9% tiene presencia en la Web.

Otro dato para analizar es que solamente el 32,1% de las MIPYMES realizan inversiones en tecnología, por lo que el Gobierno ya está preparando diferentes estrategias para fomentar el uso y la apropiación de la tecnología al interior de las mismas.

Pero por otro lado, los índices de conectividad han aumentado significativamente. Es así como en el 2008, el número de usuarios de internet aumentó a 38,5 usuarios por cada 100 habitantes. Según la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, a diciembre pasado el país superó los 2 millones de suscriptores al servicio de Internet, lo que representa un crecimiento del 46,4 por ciento respecto a diciembre de 2007.

Sin embargo, también es importante que el sector público trabaje en mejorar el entorno regulatorio que sirva de puente para garantizar la protección al consumidor, evitar el lavado de activos a través de estos canales y promover la formalización de este segmento empresarial.

Responsabilidad social empresarial

Una perspectiva de sostenibilidad para el clúster de moda de Bogotá.

OSCAR ENRIQUE GÓMEZ RODRÍGUEZ¹
LUIS FERNANDO MORENO GARZÓN²
ANDREA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ³
ANTONIO JURE CID⁴

Fecha recepción: Mayo 05/2011
Fecha aceptación: Septiembre 20/2011

Resumen

Este artículo tiene como propósito compartir los avances metodológicos generados durante la realización de talleres en Responsabilidad Social Empresarial, orientados a las Mipymes del Clúster de la Moda de Bogotá, actividad relacionada con las industrias de la moda en los sectores de fibra textil, confección, cuero, calzado, marroquinería, joyería y bisutería, que busca mejorar la competitividad y productividad de este sector en la capital.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, RSE, talleres sociales.

Abstract

This paper aims to share the methodological advances generated during the workshops in corporate social responsibility, aimed at Mipymes in the Fashion Cluster in Bogota. This activity is related to the fashion industry in the sectors of textile fibers, clothing, leather, footwear, leather goods, jewelry and trinkets, which seeks to improve competitiveness and productivity of this sector in the capital.

Keywords: Corporate Social Responsibility, CSR, social work groups.

1. Estudiante Doctorado en Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires
2. Profesor Investigador, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás
3. Investigadora del programa de pobreza y paz, Universidad Nacional de Colombia
4. Sociólogo. Experto en Facilitación de Procesos Sociales

1. Introducción

En esta dirección hemos utilizado la técnica del taller participativo, el cual retoma de tres enfoques epistemológicos: la fenomenología, la etnografía y la investigación acción participativa. De esta manera integramos tres enfoques en un taller durante tres momentos. Se espera, con el material recogido mediante esta metodología, plantear iniciativas diversas encaminadas a identificar posibles redes empresariales, el fortalecimiento del gremio y la asociatividad.

En continuo diálogo con posturas socialmente responsables, las cuales son inherentes a elementos comunitarios y ambientales.

Presentamos entonces una conceptualización básica sobre el concepto de responsabilidad social empresarial, mostramos los aspectos centrales del método desarrollado, y elaboramos unas conclusiones metodológicas de la experiencia realizada.

2. Nuestra perspectiva de la responsabilidad social empresarial

Consideramos que la Responsabilidad Social Empresarial, RSE⁵, con relación al sector de las MiPymes, es expresión de manifestaciones cotidianas éticas y morales en ámbitos organizativos, sociales y ambientales tanto internos como externos a la empresa (grupos de interés); situación que señala la tensión existente entre un desarrollo basado en el crecimiento económico y el beneficio endógeno en términos de lucro, con otro tipo de desarrollo, el sostenible, cuyo sustento es la corresponsabilidad social, los derechos humanos y el mantenimiento del medio ambiente.

De esta manera, la RSE genera una tensión entre las voluntades presentes en los organismos empresariales en torno a la posibilidad de realizar acciones socialmente responsables, con los requerimientos que la tradicional sociedad de consumo sigue, en la que el precio se convierte en factor determinante de la producción de bienes y servicios. Dicha relación se presenta de manera inversa, cuando una sociedad es la que establece pau-

tas de compra, y donde los aspectos socialmente responsables en los procesos de producción, vienen a ser el aspecto determinante para la compra de bienes y servicios⁶ a sus productores.

Teniendo presente que la base de la responsabilidad social son los aspectos axiológicos y por tanto culturales, hemos considerado que la elaboración de normas y la realización de capacitaciones sobre el tema de la responsabilidad social empresarial deben ir acompañadas del conocimiento respecto a la manera como los empresarios han construido históricamente su vida como empresarios, a través de sus percepciones y representaciones sociales. Estas últimas nos proporcionan pistas acerca de cómo los empresarios del Clúster de la Moda de Bogotá conciben y llevan a cabo sus prácticas éticas y morales en el proceso productivo, así mismo, evidenciar la forma como existen políticas del Estado y de sus grupos de interés que los condicionan de alguna manera hacia acciones de irresponsabilidad social y ambiental⁷.

5. En adelante Responsabilidad Social Empresarial.

6. Gómez y Moreno, 2009: 65), "Percepciones y prácticas de responsabilidad social empresarial de la pymes exportadoras de calzado en cuero de Bogotá, en términos de competitividad", en, *Competitividad y responsabilidad social de pymes en Bogotá: investigaciones y estudios*, Bogotá, Fundación Universitaria los Libertadores, Javegraf.

7. *Ibid.* pág. 66

3. La metodología empleada.

La metodología propuesta se concentra, como se mencionó anteriormente, en tres enfoques, la fenomenología, la etnografía y la investigación acción participativa, los cuales nos permiten abordar aspectos socialmente responsables en los empresarios de las mipymes desde sus fundamentos culturales; hacer seguimiento a su génesis y proponer de manera inicial, la técnica del taller participativo como inicio para todo este proceso que implica una mirada reflexiva sobre el quehacer productivo en el clúster de moda de Bogotá.

En esta dirección y a manera de método, mostramos los pasos que hemos considerado seguir en los talleres de RSE con los empresarios del Clúster de la Moda de Bogotá. El primer momento del taller, consiste en llevar a cabo una sesión de recopilación de las representaciones⁸ y percepciones⁹ de los empresarios que hacen parte del clúster, con el propósito de identificar tendencias en las prácticas del empresario, de tal manera que desde un contacto desprevenido con los empresarios (libre de prejuicios y deducciones aprendidas en nuestra experiencia de vida abordemos su realidad de manera distinta y atenta a sus explicaciones y problemas productivos). Así, se busca describir de manera directa las experiencias actuales de responsabilidad social con los actores que hacen parte del clúster de moda de Bogotá de Bogotá.

El segundo momento del taller consiste en un espacio desde el cual, los participantes pueden identificarse o no, con lo encontrado en sus pares (empresarios del clúster de moda de Bogotá), desde el material ya sistematizado de los empresarios en estudios previos¹⁰; como también, de los talleres sobre responsabilidad social empresarial realizados en el 2010 con ciento cincuenta empresarios y empresarias que hacen parte del proceso adelantado por la Secretaría de Desarrollo del Distrito con el clúster de moda de Bogotá y CEINNOVA. Esta acción les permite dar cuenta de su quehacer como emprendedores, a partir de ideas, opiniones y experiencias concretas de otras y otros empresarios, lo que genera no solo un efecto “espejo” sino la posibilidad de reflexionar en torno a estas prácticas.

Finalmente un tercer momento la puesta en marcha de un diálogo de saberes desde la técnica del diálogo generativo: donde prima el diálogo de saberes para el proceso de cognición social a partir del cual se construye una nueva realidad respecto al concepto de producción. El cual ahora involucra de manera distinta el rol de la sociedad civil, el empresario, el tercer sector y el Estado y donde se pretende que los participantes adopten un nuevo imaginario sobre las prácticas de RSE.

8. Entendidas como el conocimiento social interiorizado desde el cual se configuran valores e ideas que son reconocidos con facilidad por los actores que integran el clúster de moda de Bogotá. Abordamos entonces las explicaciones automáticas a la manera de teorías que los actores tienen para explicar la realidad cotidiana.

9. Hacen parte de la construcción geométrica de la realidad, así las características ópticas como el contorno, la regularidad, la relación figura fondo, la sensación de movimiento y la tendencia del cerebro a completar palabras o formas, son maneras que las personas utilizan para abordar la realidad, Oviedo G (2004). De esta manera las percepciones son un aporte a la teoría de las representaciones sociales, y para nuestro caso, una forma también de abordar desde olores, gusto y demás sentidos, la forma en que ellos evocan y construyen realidad.

10. Ver este material en Gómez y Moreno (2009), en el cual de manera rigurosa se compilan y sistematizan representaciones sobre responsabilidad social empresarial de las y los empresarios exportadores del sector calzado en cuero de Bogotá.

En el transcurso del taller establecemos la diferencia entre debate y diálogo, entendiendo que mientras el primero intenta probar que el otro está equivocado, buscando ganar mediante la escucha para encontrar principalmente la falla y el error argumentativo del otro logrando capturar elementos para criticar su perspectiva y defender la propia; en el diálogo prima entender que el otro puede tener piezas fundamentales para la solución de problemas compartidos, en éste la escucha se realiza para entender el lugar desde donde nos habla el otro, buscar el valor de estas otras perspectivas y en últimas, entender, cómo se pueden lograr los mejores resultados de manera conjunta, tomando en cuenta la perspectiva propia y la del otro.

4. A manera de Conclusión.

La realización de estos talleres con las Mipymes del clúster de la moda bajo la metodología mencionada, a la fecha nos ha permitido abordar la responsabilidad social desde la forma como construyen históricamente su vida empresarial a través de sus percepciones y representaciones sociales los

mismos actores, lo cual nos ha permitido conseguir el ambiente necesario para que los empresarios del clúster de la moda puedan plantear iniciativas diversas entorno a redes sociales, alternativas de fortalecimiento del gremio y de asociatividad, todo ello en el marco del desarrollo sostenible.



© Stock.XCHNG - NICO VAN DIEM

5. Bibliografía

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2005), *La Asociatividad Empresarial: Aspectos Claves, Tendencias y Casos Exitosos*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 20 de junio de 2010 en: <http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/documentos/msay/asociatividad.pdf>

GÓMEZ Rodríguez Oscar Enrique; Moreno Garzón Luis Fernando, (2009), “*Percepciones y prácticas de responsabilidad social empresarial de la pymes exportadoras de calzado en cuero de Bogotá, en términos de competitividad*”, en, *Competitividad y responsabilidad social de pymes en Bogotá: investigaciones y estudios*”, Bogotá, Fundación Universitaria los Libertadores, Javegraf.

GÓMEZ Rodríguez Oscar Enrique; Moreno Garzón Luis Fernando, (2010), “*Asociatividad: Algunas Percepciones, Representaciones y Prácticas Observadas en el Sector Calzado y la Marroquinería de la Ciudad de Bogotá*”, en, *Bases Conceptuales para establecer Indicadores de Gestión y Asociatividad*”; un aporte a la Competitividad de las Pyme desde el desarrollo Sostenible”, Bogotá, Fundación Universitaria los Libertadores, Javegraf.

HABERMAS, J. (1987-1989), *Teoría de la acción comunicativa*. Vol. I y II. Madrid: Taurus.

HUSSERL, E. (1913), *Ideas: una Introducción a la fenomenología pura*.

Mead, H. G. (1969), *Selected Writing*, Editado por Andrew K. Reck (Bobbs-Merrill), The Liberal Arts Press.

MORENO Garzón Luis Fernando; Gómez Rodríguez Oscar Enrique, (2009), “*Gestión de prácticas en responsabilidad social empresarial de pymes exportadoras de calzado en cuero de Bogotá*”, en, *Competitividad y responsabilidad social de pymes en Bogotá: investigaciones y estudios*”, Bogotá, Fundación Universitaria los Libertadores, Javegraf.

OVIEDO Gilberto, Leonardo (2004), “*La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría de la Gestalt*”, en, *Revista de Estudios Sociales*, No. 18, agosto de 2004, pp, 89-96.

SCHUTZ, A (1974), *El problema de la realidad social*. Buenos Aires, Amorrortu Editores.

SOLARTE, Roberto (2002), *Responsabilidad Social Empresarial: Retos para América Latina*. En: *Teología Moral Fundamental*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.